جامعة العلوم الإسلامية العالمية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة



مستوى ممارسة المنظومة القيمية واثرها على سياسات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية: حالة دراسية

Practicing level of the Value System and its Impact on Human Resource Policies From the Employees Perspective of the Jordanian National Electricity Company

إعـــداد

حسان ابراهيم عبد الكريم خصاونه

إشـــراف

الدكتور: عبـــدالمعــطي محمد عساف

استاذ مشارك

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة دكتوراه الفلسفة في تخصص الإدارة في جامعة العلوم الإسلامية العالمية

تاريخ المناقشة: عمان 2014/10/22

جامعة العلوم الإسلامية العالمية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة



مستوى ممارسة المنظومة القيمية واثرها على سياسات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية: حالة دراسية

إعــداد

حسان ابراهيم عبد الكريم خصاونه

إشـــراف

الدكتور: عبــدالمعــطي محمد عساف

استاذ مشارك

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة دكتوراه الفلسفة في تخصص الإدارة في جامعة العلوم الإسلامية العالمية

تاريخ المناقشة: عمان 2014/10/22

قرار لجنة المناقشة

مستوى ممارسة المنظومة القيمية واثرها على سياسات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية: حالة دراسية

Practicing level of the Value System and its Impact on Human Resource Policies From the Employees Perspective of the Jordanian National Electricity Company

إعـــداد الطالب

حسان ابراهيم عبد الكريم خصاونه

إشــــراف

الدكتور: عبـــدالمعـــطي محمد عساف

استاذ مشارك

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ / /2014

أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور	الجامعة	التوقيع
1-الأستاذ الدكتور عبد الستار محمد العلي (رئيساً)	العلوم الإسلامية العالمية	……………
2- الدكتورعبد المعطي محمد عساف (مشرفاً)	العلوم الإسلامية العالمية	……………
3- الدكتور فايز جمعة النجار (عضواً)	العلوم الإسلامية العالمية	……………
4- الدكتورة فاطمة علي ربابعة (عضواً)	العلوم الإسلامية العالمية	……………
5- الأستاذ الدكتور احمد محمدسعيد الشياب (عضواً خارجياً)	جامعـــة الـــيــــرمــــوك	………



The World Islamic Science & Education University (wise)
Faculty of Graduate Studies
Department of Management

Practicinglevel of the Value System and its Impact on Human Resource Policies From the Employees Perspective of the Jordanian National Electricity Company

Prepared by

Hassan Ibrahim Abdelkarim Khasawneh.

Supervised by

Dr. Abdul Muti Mohamed Asaf.

"A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Management at The World Islamic Science and Education University".

The World Islamic Science and Education University

Amman

22/10/2014

التفويض

أنا حسان ابراهيم عبد الكريم خصاونه، أفوض جامعة العلوم الإسلامية العالمية بتزويد نسخ من أطروحتي والمعنونة **(مستوى ممارسة المنظومة القيمية واثرها على سياسات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية: حالة دراسية)** ورقياً والكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: حسان ابراهيم عبد الكريم خصاونه

التوقيع:

التاريخ:

Authorization Form

I am Hassan Ibrahim Abdelkarim Khasawneh, authorize The World Islamic Science & Education University to supply copies of my thesis, entitled (Practicing level of the Value System and its Impact on Human Resource Policies From the Employees Perspective of the Jordanian National Electricity Company) hard copy and electronic to libraries or organizations or establishment or individuals involved in research and scientific studies at request.

Name: Hassan Ibrahim Abdelkarim Khasawneh.

Signature:

Date:

الإهداء

بعد شكر الله على ما أنعم علي من نعم لا تعد ولا تحصى وأنا العبد الفقير إليه، أهدي إنجازي إلى كوكبين أنارا حياتي ونقشا في وجداني أجمل ما تنقشه الأيدي والدي العزيز والوالدة الغالية حفظهما الله.
وإلى زوجتي وابنائي (سرى، لينه وعمر) اللذين وقفوا إلى جانبي فكانوا سندا وعونا لأصل إلى ما وصلت إليه بعون الله وفضله.
إلى أهلي وعزوتي أخوتي واخواتي الكرام.
إلى زملائي العاملين في شركة الكهرباء الوطنية وكافة الأصدقاء ....

إلى كل هؤلاء أهدي هذا الجهد المتواضع تقديرا ومحبة.

والله ولي التوفيق

شكر وتقدير

إن واجب الاعتراف بالجميل يملي أن أسجل جزيل شكري وامتناني إلى أستاذي الفاضل الدكتورعبد المعطي محمد عساف لتوجيهاته القيمة والجهود العلمية المتواصلة التي بذلها خلال مرحلة إعداد هذه الدراسة، والتي كان لها الأثر البالغ في انجازها.
كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى الأساتذة الأفاضل الذين تفضلوا بتحكيم أداة هذه الدراسة حتى خرجت بصورتها النهائية.
كما أرى لزاما علي أن أسجل تقديري للأساتذة الأفاضل الذين تفضلوا مشكورين بالاشتراك في مناقشة الرسالة.
وكذلك أتقدم بالشكر لكافة الأساتذة في قسم الادارة / جامعة العلوم الاسلامية الذين لم يبخلوا بالوقت والنصح والتوجيه حتى خرجت هذه الدراسة إلى النور وأخص بالذكر أستاذي الفاضل الدكتور فايز جمعة النجار.
ويسرني كذلك أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة الزملاء طلبة برنامج الدكتوراة في قسم الادارة / جامعة العلوم الاسلامية وإلى كافة الأصدقاء على دعمهم وتشجيعهم مما كان له بالغ الأثر في إتمام هذه الدراسة.
ومن الله التوفيق

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

مستوى ممارسة المنظومة القيمية واثرها على سياسات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية: حالة دراسية

إعداد

حسان ابراهيم خصاونه

إشراف

د.عبد المعطي عساف

تاريخ المناقشة: 22/10/ 2014

تهدف الدراسة التعرف إلى المنظومة القيمية وأثرها على سياسات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية: حالة دراسية، ولتحقيق أهداف الدراسة والاجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، تم جمع المعلومات على مرحلتين: تم في الأولى تحديد المنظومة القيمية في شركة الكهرباء الوطنية وما تتضمنه من قيم ايجابية وأخرى سلبية، وفي ضوء النتائج التي ترتبت على ذلك، تم تطوير استبانه مكونة من (58) فقرة تعبر عن متغيرات الدراسة المستقلة (المنظومة القيمية) والتابعة (سياسات الموارد البشرية)، وتم توزيع استبانه الدراسة على عينة مكونة من (302) موظفا من شركة الكهرباء الوطنية، استرجع منها (220) استبانه خضعت للتحليل الاحصائي، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات التباين واختبار(ت) إضافة إلى اختبارات الانحدار البسيط والمتعدد لغايات اختبار فرضيات الدراسة والاجابة عن اسئلتها.

أما أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فقد كانت كما يلي:

- وجود تقدير عال لأهمية القيم الايجابية ووجودها في شركة الكهرباء الوطنية، مع وجود وعي لدى الموظفين في الشركة بخطورة القيم السلبية، وكان لقيمة العدالة المرتبة الأولى من حيث ضرورة تطويرها وتعزيزها داخل الشركة كقيمة ايجابية، في حين كان لقيمة الواسطة القيمة الأولى من حيث وجوب مجابهتها كقيمة سلبية.

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبنية القيمية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية على سياسات الموارد البشرية فيها، وإن متغير القيم الايجابية يملك الأثر الأقوى من بين متغيرات القيم، وجاءت قيمة العدالة لتملك الأثر الأقوى من القيم الايجابية، في حين كان لقيمة الفساد الأثر الأقوى من بين القيم السلبية.

-لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدراك المبحوثين لمستوى ممارسة القيم الايجابية تعزى لعامل الجنس، في حين يوجد فروق ذات دلالة لعاملي المستوى التعليمي والمستوى الاداري من وجهة نظر العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية.

-لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدراك المبحوثين لمستوى ممارسة القيم السلبية تعزى لعامل الجنس، في حين يوجد فروق ذات دلالة لعاملي المستوى التعليمي والمستوى الاداري من وجهة نظر العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية.

-لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق سياسات الموارد البشرية من قبل العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية تعزى لعامل الجنس، في حين يوجد فروق ذات دلالة لعاملي المستوى التعليمي والمستوى الاداري.

وبناء على هذه النتائج تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

١ -وضع استراتيجية واضحة في المنظمات عامة وفي شركة الكهرباء الوطنية خاصة لتعزيز منظومة القيم الايجابية فيها.

٢ – بناء استراتيجية فورية لمكافحة ومحاربة القيم السلبية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، وهذا يستدعي جهودا مركزة لاعادة تشكيل المنظومة القيمية لدى العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية.

٣ – العمل على وضع أسس ومعايير واضحة لعملية الاختيار في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، بحيث تكون هذه المعايير معلنة للجميع دون مواربة تعميقا وتحقيقا للقيم الايجابية السائدة فيها، وتحييدا للقيم السلبية التي يمكن ان تؤثر على عملية الاختيار.

٤ – بناء نظام تقييم آداء موضوعي في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية يستند إلى أهداف واضحة يسعى لتحقيقها بعيدا عن القيم السلبية ويعكس الغايات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها.

٥ – تفعيل سياسة الثواب والعقاب داخل شركة الكهرباء الوطنية الأردنية كأساس صلب لعملية التحفيز.

٦ – صياغة ميثاق قيمي في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية أساسه العقيدة الصحيحة والمشاركة والوضوح والشمولية وتحديد آلية متابعة تطبيقه والالتزام به.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، القيم، ادارة الموارد البشرية.

Abstract

Practicing level of the Value System and Its Impact on Human Resource Policies From the Employees Perspective of the Jordanian National Electricity Company

Prepared by:

Hassan Ibrahim Khasawneh

Supervised by:

Dr. Abdul Muti Asaf

Date of Discussion: 22 /10/2014

This study aimed to identify the value system and its impact on the human resources polices from the employees perspective at Jordanian National Electricity company : the study case, to achieve this study aims and answer its questions and hypothesis , the data has been collected in two phases : the first one is to determine the value system at Jordanian National Electricity company and what it contain of positive and negative vales , under its findings. A questioner has been prepared of (58) paragraph indicates the variables of the study (the value system) related to (the human resources polices), the questioner has been distributed to a sample consist of (302) employee of the Jordanian National Electricity company , and (220) questioner have been statically analyzed, by the averages and deviations standards , variance tests and t-test in addition to the simple and multiple regression test for the purposes of testing the study hypotheses and answer its questions.

The most important findings as follows:

A huge impact of the positive values and their existence at the Jordanian National Electricity company, and raise the awareness between the employees of the seriousness of the negative values, the justice value reach the first value in terms of the need to develop and strengthen the positive value within the company, while the value of the cronyism reached the first value in terms of resisting it as a negative values.

- There is a statistically significant effect of the prevailing values structure in the Jordanian national electricity company on the human resources policies where, as the variable positive values has the strongest effect among the variables values, as the justice value has the strongest effect of positive values while the corruption level has the strongest effect between the negative values.
- There isn't any statistical significant difference in the awareness degree of the respondent's level of practicing positive values attributed to the gender, while there isn't any significant difference of the educational and administrative level from the employees Perspective.
- There isn't any statistical significant difference in the awareness degree of the respondents level of practicing negative values attributed to the gender, while there are significant differences of global educational and administrative level from the employees Perspective.
- There isn't any statistical significant difference in the level of applying the human resources policies by the employees in of the Jordanian National Electricity Company attributed to the gender, while there is a significant difference of the educational and administrative level.

According to these findings it has been concluded the following recommendations:

1. The need to develop a clear strategy in organizations and the Jordanian national electricity company to strengthen the positive values.
2. Build a strategy to combat and fight the negative values in organizations and in the Jordanian national electricity company, which requires a concerted effort to reshape the value structures of those employees in various levels.
3. Working to lay a clear foundations criteria for the selection process in the Jordanian National Electricity Company, so that these standards are clear for all to apply positive values , avoid the negative values that could affect the selection process.
4. Building an evaluation system of the performance of the Jordanian National Electricity Company based on a clear goals and avoiding the negative values and reflects the organizations goals.
5. Activating the policy of reward and punishment within the Jordanian National Electricity Company as a main basis for the stimulus process.
6. Formulating a specific charter Value of the Jordanian National Electricity Company based on the correct belief, participation, clarity, comprehensiveness and identifying the applied following-up mechanism.

Key words: Organizational Culture, Value, Human Resources Management.

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

تتميز بيئة الأعمال اليوم بسمة التغير السريع، مما يفرض على المنظمات تحديا كبيرا لمواجهة هذا الأمر، والسعي للبقاء والنمو في ظل المنافسة القوية في بيئة الاقتصاد المحلي والدولي.

ومن أهم أسباب نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة، و متميزين بالالتزام، ومتمتعين بالولاء والانتماء، وفي سبيل تحقيق ذلك، فإنه يتوجب على المنظمات أن تبذل قصارى جهدها، وأن تركز استراتيجياتها على وجود انسجام وتجانس بين قيم وأهداف العاملين، وقيم وأهداف المنظمة، وذلك كأهم مكون لبناء بنية قيمية مميزة وفعالة من ناحية، ومن ناحية اخرى لتمكين المنظمة من تحقيق اهدافها بصورة مضمونة ومميزة باستمرار.

إن هذه الدراسة تسعى لبحث المنظومة القيمية التي تعمل من خلالها شركة الكهرباء الوطنية ومستوى ممارسة هذه المنظومة في الشركة المبحوثة، حيث تميز الدراسة بين القيم الايجابية التي تمثل أساسا تحتكم إليه جميع الممارسات الايجابية التي تتم على مستوى المنظمة ككل، وبين القيم السلبية التي تبرز كمعوقات ثقافية تؤدي عند استشرائها إلى فساد المناخ العام للمنظمة، ومعطلا حقيقيا يحول دون تحقيقها لأهدافها وتطلعاتها الاستراتيجية.

كذلك فإن لسياسات الموارد البشرية دورا محوريا داخل أي شركة حيث تتنوع سياسات ادارة الموارد البشرية بحيث تشمل كل ما يتعلق بشؤون العاملين بدءاً من سياسة تخطيط هذه الموارد مروراً بسياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين وسياسات التعويضات والمسار الوظيفي، وانتهاءً بسياسات تقييم العاملين وتحفيزهم وتطويرهم.

لذلك ركزت الدراسة أيضا على بحث بعض سياسات الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار والتعيين، تقييم أداء العاملين والتحفيز)، وقياس مدى تأثرها بهذه المنظومة القيمية.

1-2 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- **أولا: الأهمية العلمية**، وذلك من خلال ما تقدمه الدراسة من خلفية نظرية ودراسات سابقة تتعلق بالمنظومة القيمية والثقافة التنظيمية وعلاقتها وأثرهاعلى سياسات

ووظائف إدارة الموارد البشرية، وكذلك التعرف على مستوى ممارسة المنظومة القيمية وأثرها على سياسات الموارد البشرية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها.

- **ثانيا: الأهمية العملية،** من خلال تمكين صناع القرار في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية من الاستفادة من نتائج الدراسة وتوصياتها في سياسات الموارد البشرية المتبعة في الشركة.

كما وتأتي أهمية هذه الدراسة – وبحدود علم الباحث – من ندرة الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع في البيئة الأردنية.

1-3 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١ -تحديد أهمية المنظومة القيمية في حياة شركة الكهرباء الوطنية الأردنية.

٢ -تحديد مدى وجود منظومة قيمية محددة ومتكاملة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية.

٣ -تحديد مدى عناية شركة الكهرباء الوطنية الأردنية ببناء منظومة قيمية راسخة وبناءة.

٤ -تحديد مستوى ممارسة القيم الايجابية والسلبية من قبل العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية.

٥ -تحديد مدى تأثير المنظومة القيمية على سياسات الموارد البشرية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية.

٦ -الخروج بتوصيات وحلول في ضوء النتائج التي تتوصل إليها الدراسة الحالية.

1-4 مشكلة الدراسة

تعتبر أي منظمة جزءا لا يتجزأ من النسيج الاجتماعي الذي تعمل فيه، وبالتالي فهي تتأثر بالتركيبة الاجتماعية والثقافية والقيمية السائدة، كما أن السلوكيات السائدة في المنظمة تتأثر بالقيم القائمة فيها، لذا فإن المنظومة القيمية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية قد تؤثر بشكل أو بآخر على سياسات الموارد البشرية فيها، من هنا جاءت هذه الدراسة لمعرفة مستوى ممارسة المنظومة القيمية وأثرها على سياسات الموارد البشرية في شركة الكهرباء الوطنية

الأردنية، ويمكن تحديد **مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤل التالي :** ما مستوى ممارسة المنظومة القيمية وأثرها على سياسات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية؟

1-5 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للاجابة عن الأسئلة التالية:

١ -ما هي درجة أهمية وخطورة القيم في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية؟

٢ -ما هي القيم الايجابية والسلبية التي تتواجد في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية؟

٣ -ما هو مستوى الجهود التي تبذلها إدارة شركة الكهرباء الوطنية الأردنية لتنمية القيم الايجابية ومحاربة القيم السلبية في الشركة من وجهة نظر العاملين فيها؟

٤ -ما هي المنظومة القيمية الموجودة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، وما هو ترتيب القيم الايجابية والسلبية من وجهة نظر العاملين فيها؟

٥ -ما مستوى ممارسة القيم الايجابية من قبل العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية؟

٦ -ما مستوى ممارسة القيم السلبية من قبل العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية؟

٧ -ما مستوى تطبيق سياسات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية؟

٨ -ما هو أثر المنظومة القيمية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية على سياسات الموارد البشرية فيها؟

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو أثر المنظومة القيمية على سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين؟
- ما هو أثر المنظومة القيمية على سياسة تقييم آداء العاملين؟
- ما هو أثر المظومة القيمية على سياسة التحفيز؟

6-1 فرضيات الدراسة

Ho1 الفرضية الرئيسة الأولى :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) في درجة إدراك المبحوثين للمنظومة القيمية على سياسات الموارد البشرية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

١- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى (**$a \leq 0.05$**) بين القيم الايجابية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية و سياسة الموارد البشرية في الاستقطاب والاختيار والتعيين.

٢- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى (**$a \leq 0.05$**) بين القيم الايجابية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية و سياسة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين.

٣- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى (**$a \leq 0.05$**) بين القيم الايجابية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية وسياسة الموارد البشرية في التحفيز.

٤- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى (**$a \leq 0.05$**) بين القيم السلبية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية و سياسة الموارد البشرية في الاستقطاب والاختيار والتعيين.

٥- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى (**$a \leq 0.05$**) بين القيم السلبية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية و سياسة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين.

٦- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى (**$a \leq 0.05$**) بين القيم السلبية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية و سياسة الموارد البشرية في التحفيز.

Ho2 الفرضية الرئيسة الثانية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**$a \leq 0.05$**) في درجة إدراك المبحوثين لمستوى ممارسة القيم الايجابية تعزى للعوامل الديموغرافية والمتمثلة بـــ (الجنس، المستوى التعليمي والمستوى الاداري).

Ho3 الفرضية الرئيسة الثالثة:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($a \leq 0.05$)** في درجة إدراك المبحوثين لمستوى ممارسة القيم السلبية تعزى للعوامل الديموغرافية والمتمثلة بـــ (الجنس، المستوى التعليمي والمستوى الاداري).

Ho4 الفرضية الرئيسة الرابعة:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($a \leq 0.05$)** في مستوى تطبيق سياسات الموارد البشرية تعزى للعوامل الديموغرافية والمتمثلة بـــ الجنس، المستوى التعليمي والمستوى الاداري.

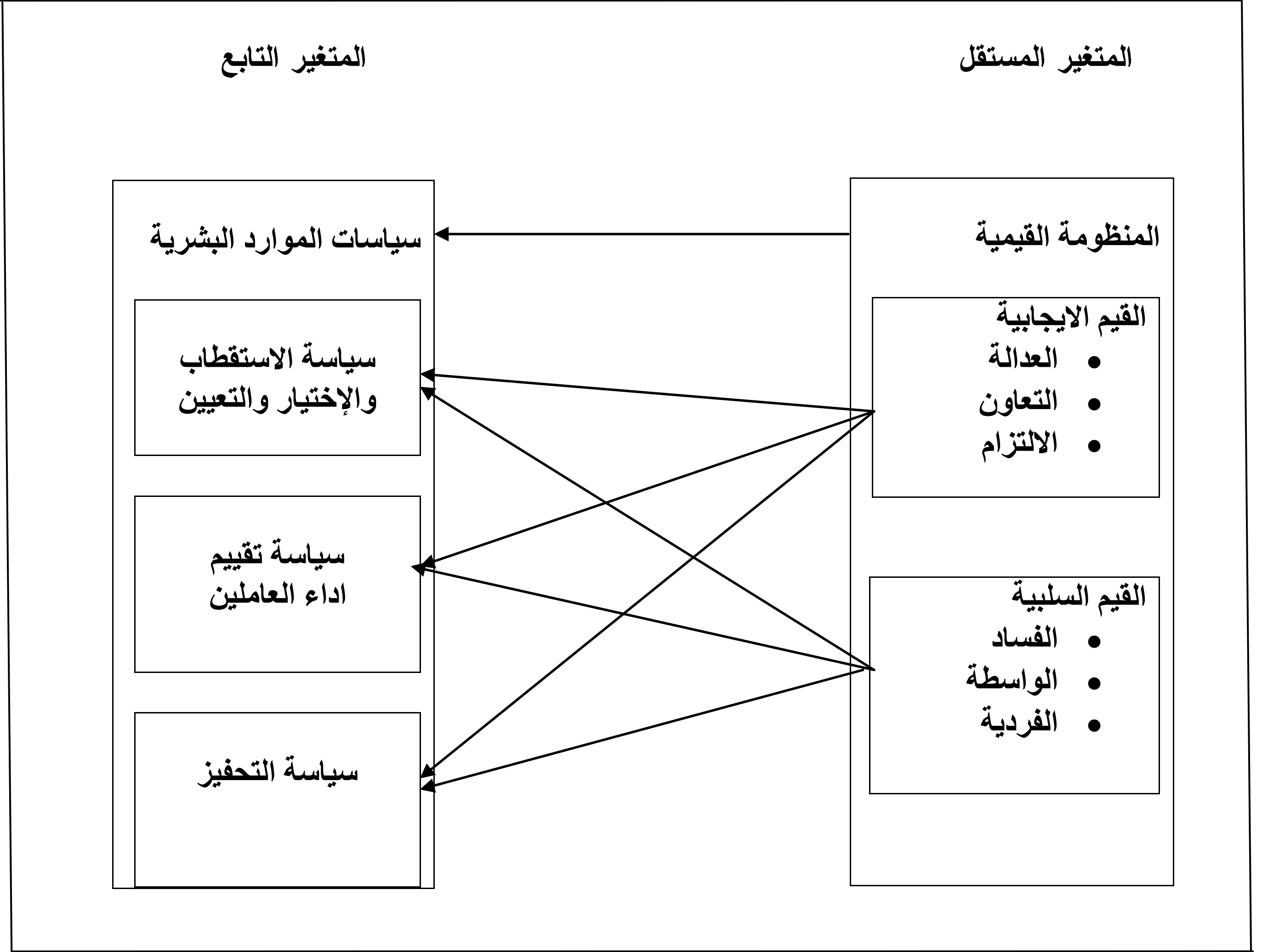
1-7 نموذج الدراسة

اعتمد نموذج الدراسة المنظومة القيمية وما تحويه من قيم إيجابية وقيم سلبية كمتغير مستقل مستنداً إلى آراء العديد من الباحثين في الادارة والثقافة التنظيمية أمثال (Yingying , Simon & Yu,2009 ، Daft &Noe,2001، ثارو، 1995، ووترمان، 1999، اوشي، بلا تاريخ).

أما المتغير التابع في نموذج الدراسة فتمثل في سياسات الموارد البشرية المختلفة مع التركيز على سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين، تقييم آداء العاملين والتحفيز، وذلك استناداً إلى الآراء المختلفة للباحثين في حقل الموارد البشرية أمثال (Decenzo & Robbins, 2010، Luthans,1985).

ويبين الشكل (1.1) نموذج الدراسة بمتغيراته المستقلة والتابعة لبيان أثر المنظومة القيمية على سياسات الموارد البشرية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية.

شكل (1.1)
نموذج الدراسة لبيان أثر المنظومة القيمية على سياسات الموارد البشرية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية



المصدر: لقد تم الاستناد لعناصر المتغير المستقل على المصادر التالية (Yingying , Simon & Yu,2009 ، Daft &Noe,2001، ثارو، 1995، ووترمان، 1999، اوشي، بلا تاريخ).
أما المتغير التابع فقد تم الاستناد على المصادر التالية (Decenzo & Robbins, 2010، Luthans,1985).

1-8 التعريفات الاجرائية:

تم اعتماد التعريفات الاجرائية التالية لغايات هذه الدراسة:

-**الثقافة التنظيمية:** عبارة عن منظومة القيم والمعارف والخبرات والمهارات والأدوات والمعتقدات التي يتشاركها الأفراد العاملين في المنظمة (Daft & Noe, 2001, 587).

- **الاستقطاب والاختيار والتعيين:** هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة، لانتقاء أفضل الأشخاص اللازمين لشغل وظائفها الشاغرة وذلك بحسب المعايير القيمية والفنية التي يتم اعتمادها(Decenzo & Robbins, 2010, 134).

- **تقييم أداء العاملين:** هي العملية التي يتم بموجبها تحديد كيفية أداء العاملين لأعمالهم مقارنة بالمعايير والأهداف الموضوعة (Mathis & Jackson, 1988, 307).

- **الحوافز:** هي الوسائل المختلفة التي يتم استخدامها، لحث العاملين وتشجيعهم على تطوير علاقاتهم و تحسين أدائهم في المنظمة (Luthans,1985,183).

- **المنظومة القيمية:** هي عبارة عن محصلة القيم الايجابية (التي يجب أن تكون داخل المنظمة) والقيم السلبية (التي يجب أن لا تكون داخل المنظمة) والتي تؤثر على سلوكيات الأفراد وتوجهها داخل المنظمة.

1-9 حدود الدراسة

- اقتصرت الدراسة على مؤسسة واحدة وهي شركة الكهرباء الوطنية، وهي متخصصة في قطاع النقل للطاقة الكهربائية، مما يصعب من القدرة على تعميم نتائجها لتشمل باقي شركات الكهرباء العاملة في مجالي التوليد والتوزيع للطاقة الكهربائية.
- واجهت الباحث صعوبات في عملية استرداد الاستبانات حيث تطلب الأمر القيام بزيارات شخصية متكررة خاصة لشاغلي وظائف الادارة العليا والوظائف الاشرافية ليتمكن من استرداد الاستبانات التي تم توزيعها.

أما محددات الدراسة فتمثلت في مدى استجابة المستجوبين على أسئلة الدراسة.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الأطروحة، والاطلاع على الدراسات ذات العلاقة بأهداف الدراسة الحالية و ما يتعلق منها بالمنظومة القيمية والثقافة التنظيمية واثرها على سياسات الموارد البشرية وأداء الأفراد في المنظمات.

إن مراجعة تلك الدراسات شكل الإطار المناسب لإعداد نموذج يحتوي المتغيرات المختلفة والتي يمكن من خلالها التعرف إلى مستوى ممارسة المنظومة القيمية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية وأثرها على سياسات الموارد البشرية فيها.

واعتمد الباحث لغايات تسهيل عملية المقارنة بين الدراسات المختلفة من حيث اختلافها عن الدراسة الحالية تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين: الدراسات المحلية والعربية، والدراسات الأجنبية.

2-1 الدراسات المحلية والعربية

دراسة النعيمي والطائي (2013) بعنوان (اثر قيم القيادات العليا في التكيف التنظيمي- دراسة تطبيقية في المنظمات السياحية).

هدفت الدراسة إلى بيان اثر القيم التي تحملها القيادات العليا في المنظمات السياحية في عملية التكيف التنظيمي التي تقوم بها المنظمات لمواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية. تم تطبيق الدراسة على المنظمات السياحية في مدينة بغداد- العراق، واعتمدت الدراسة على استبانه أعدت لقياس متغيرات الدراسة، وشملت عينة الدراسة (66) مفردة من شاغلي الوظائف الاشرافية في المنظمات المبحوثة، وتم استخدام معاملات الارتباط وتحليل الانحدار الخطي البسيط كاساليب احصائية لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

-وجود علاقة ارتباط معنية بين قيم القيادات العليا ومنظومة التكيف

-عدم وجود علاقة بين القيم التي يحملها الأفراد العاملون وبين البيئة الخارجية في حين يوجد علاقة بينها وبين مكونات البئية الداخلية بالمنظمة

وقدمت الدراسة عددا من التوصيات أبرزها:

-ضرورة الاهتمام بتعزيز قيم الابداع والمعرفة كاساس لعملية التكيف التنظيمي مع البيئتين الخارجية والداخلية.

-ترسيخ القيم التي تساعد في عملية التكيف التنظيمي من خلال التركيز على نشاطات التدريب الخاصة بذلك.

دراسة الحيالي والتك والعبيدي(2012) بعنوان (انعكاس القيم المنظمية في تنمية المورد البشري دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادة الادارية في جامعة الموصل).

هدفت الدراسة إلى بيان مدى إسهام القيم المنظمية في تنمية المورد البشري ومدى إدراك القيادة الادارية للقيم المنظمية المستخدمة في المنظمة المبحوثة، تم جمع البيانات من خلال استمارة تم توزيعها على القيادة الادارية داخل الجامعة واستخدام البرنامج الاحصائي SPSS لمعالجة هذه البيانات، وخلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أبرزها:

-تشكل القيم المنظمية أهمية كبرى في كليات المجموعة الطبية.

-وجود اتفاق على أهمية تنمية المورد البشري في المنظمة

-وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيم المنظمية وتنمية المورد البشري في المنظمة المبحوثة.

وقدمت الدراسة عدة توصيات منها:

-العمل على تبني فلسفة الحوار الهادف البناء داخل المنظمة لتخفيف حدة الصراعات الوظيفية في مختلف المستويات.

-العمل على معالجة المثيرات ذات الواقع السلبي في نفوس العاملين داخل المنظمة.

دراسة العليمات (2012) بعنوان (القيم الفردية والتنظيمية وأثرها على أداء العاملين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة).

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيم الفردية والتنظيمية على أداء العاملين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة وأهميتها لديهم على مستوى أدائهم فيها، وتكونت عينة الدراسة من (1519) موظفا وموظفة من مختلف المستويات الادارية في الجامعات الحكومية والخاصة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أبرزها:

-وجود أثر للقيم الفردية على أداء العاملين بمتطلبات الوظيفة.

-وجود أثر للقيم الفردية على كمية العمل من ناحية أخرى.

-وجود أثر بين القيم الفردية بأبعادها المختلفة على المثابرة والوثوق.

-وجود أثر للقيم التنظيمية بأبعادها المختلفة من ناحية وما بين أداء العاملين.

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها:

-ضرورة التركيز على القيم الفردية والتنظيمية لما لها من دور في رفع مستوى أداء العاملين.

-تعزيز العاملين بالقيم الفردية والتنظيمية بمختلف مستوياتهم لما لها من دور في رفع مستوى العاملين.

-ضرورة الاهتمام بعامل المكافأت والحوافز كبند من بنود القيم التنظيمية داخل الادارة، مما يساهم في زيادة معدلات الآداء.

دراسة النسور (2012) بعنوان (دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني).

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين لدى البنوك الأردنية، وتم الاعتماد على استبانه تم توزيعها على مختلف المستويات الوظيفية لقياس مكونات وأنماط الثقافة التنظيمية وأداء العاملين وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

-كان لبعد القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية المرتبة الأولى في مكونات الثقافة التنظيمية.

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التوقعات التنظيمية في تحسين أداء العاملين في المصارف.

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها:

-ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الايجابية بين العاملين في المصارف

-العمل على مكافأة العامل المتميز بصورة عادلة خاصة من يمتلكون منهم ثقافة تنظيمية ايجابية

-عقد دورات تدريبية مستمرة للعاملين لتوضيح التوقعات التنظيمية لدى العاملين

-ربط تقييم آداء العاملين بمدى التزامهم بتطبيق المعايير التنظيمية عند أدائهم لأعمالهم.

دراسة علي (2011) بعنوان (تأثير القيم الشخصية للعاملين في أداء فرق العمل).

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير قيم الأفراد العاملين ضمن فرق العمل في أدائهم وانعكاسه على انتاجيتهم وبالتالي تطور المنظمة ونجاحها، وتم الاعتماد على الاستبانه كأداة

لجمع البيانات، وتم استخدام الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط كأساليب احصائية لتحليل البيانات.

وخلصت الدراسة إلى نتيجة مهمة مفادها وجود تأثير كبير للقيم الشخصية على الأفراد في تفاعلهم داخل فرق العمل.

وقدمت توصيات عديدة أبرزها:

-العمل على تنمية روح العمل الجماعي لتحقيق الانتماء والولاء للمنظمة.

-تشكيل فرق عمل من العاملين الذين يتمتعون بالقيم الشخصية العالية لتحقيق اهداف المنظمة والأفراد على حد سواء.

دراسة سعيد (2011) بعنوان (العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين وأثرهما في تحقيق الالتزام التنظيمي –دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني).

هدفت الدراسة لبيان العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين واثرهما في تحقيق الالتزام التنظيمي في دائرة العمل والتدريب المهني العراقية، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم تصميمها لهذه الغاية، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من (50) من العاملين في المنظمة المبحوثة.

وخلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

وقدمت الدراسة توصيات عديدة أهمها ضرورة اهتمام المسؤولين في المنظمة المبحوثة بتحقيق مستويات عالية من العدالة التنظيمية المقترنة بتمكين العاملين والتي تنعكس على الالتزام التنظيمي.

دراسة أبو عميرة والسعودي (2011) بعنوان (أثر القيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة: دراسة ميدانية).

هدفت الدراسة إلى بيان اثر القيم الشخصية والتنظيمية على أداء العامين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لجمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (576) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة ابرزها:

– إن تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية للقيم الشخصية والقيم التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، وإن تصوراتهم لمستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة.

– وجود أثر للقيم الشخصية والقيم التنظيمية في الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة.

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية للقيم التنظيمية تبعا للجنسية، الرتبة الأكاديمية، الخبرة.

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها:

–ضرورة قيام الجامعات الخاصة بأخذ دورها في الاهتمام بالقيم الشخصية والتنظيمية وتعزيزها لما لها من اثر في تحسين أداء اعضاء هيئة التدريس من خلال تشجيعهم على مشاركتهم لزملائهم في مناسباتهم.

– ضرورة إقامة الأنشطة واللقاءات ذات الصفة الاجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.

دراسة ابا زيد (2008) بعنوان (تقييم المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي السائد في شركة الاتصالات الأردنية، ومعرفة طبيعة العلاقة بينهما، وتم جمع البيانات من خلال استبانه تم تصميمها لهذه الغاية، وتم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (280) مفردة من أصل مجتمع الدراسة البالغ عدد أفراده (2850) فردا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

–أن اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي كان متوسطا في حين كان مستوى الولاء التنظيمي مرتفعا.

–وجود علاقة ايجابية متوسطة بين المناخ التنظيمي السائد والولاء التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

وأوصت الدراسة بضرورة معالجة السلبيات الموجودة في المناخ التنظيمي للشركة والعمل على إدخال التحسينات الضرورية لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين.

دراسة الفضلي والعنزي (2007) بعنوان (العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية).

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستويات مجموعة من المتغيرات التنظيمية (اهتمام القيادة بالعاملين والعدالة التنظيمية) في المنظمة وطبيعة العلاقة بينها وبين عدد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة) وذلك وسط قطاع الادارة الحكومية في دولة الكويت، وشملت عينة الدراسة (182) موظفا ممن يعملون في ست جهات حكومية كويتية، وخلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

-انخفاض مستويات اعتراف العاملين الذكور باهتمام القيادة وانخفاض مستوى ثقة العاملين الذكور بالادارة أو القيادة مقارنة بالعاملين من الاناث.

-انخفاض احساس العاملين الذكور بالعدالة التنظيمية مقارنة بالاناث.

وقدمت الدراسة توصيات ابرزها ضرورة العمل على تعزيز الثقة بالقيادة الادارية كوسيلة لرفع الاحساس بالعدالة التنظيمية لدى العاملين.

دراسة الهيتي (2005) بعنوان (تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية).

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيم الثقافية الفردية والتنظيمية في الأداء لدى العمالة الوطنية والعمالة الصينية والى معرفة اولويات القيم ومستوى الفروق فيما بينها لدى افراد عينة الدراسة، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات حيث بلغ حجم العينة (793) عاملا.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أبرزها:

- أن هناك تأثيرا للمتغيرات المستقلة (القيم الفردية والقيم التنظيمية) على أداء الأفراد وبنسب متفاوته بين العاملين الوطنيين والعاملين الصينيين.

وقدمت الدراسة توصيات عدة أهمها:

- العمل على زيادة مشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات بما يحقق الانسجام بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.

دراسة الغفيلي (2001) بعنوان (العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي).

هدفت الدراسة إلى عرض العلاقة بين قيم الفرد والمنظمات وتأثيرها في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي في المملكة العربية السعودية، من خلال محورين هما:

أ-العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة وتأثيرها على الأداء من منظور الفكـــر الإداري المعاصر.

ب-القيم الأخلاقية للفرد والمنظمة من منظور الفكر الإسلامي.

وناقش الباحث في المحور الأول تسلسلا زمنيا لورود مفاهيـــم السلوك وأخلاقيات المهنة في تاريخ علم الإدارة، فذكر أن الاهتمام بالأخلاقيات ظهر أولا لدى أصحاب فلسفة القيم أمثال (ماكس شيلر ورينيه لوسن)، ثم بين المقصود بقيم الفرد وقيم المنظمة من منظور الفكر المعاصر إذ تشتمل قيم الفرد على مجموعة الميول الشخصية والرغبات، بينما تتمثل قيم المنظمة فيما يسمى بالثقافة التنظيمية، وفي المحور الثاني من الدراسة تناول الباحث القيم الأخلاقية للفرد والمنظمة من منظور الفكر الإسلامي حيث أكد على أن الإسلام قد رسم للقيم والأخلاق منهجا واسعا مرنا ميسر التطبيق، وجعل إطار القيم الأخلاقية واسعاً رحباً يحقق الحرية الشخصية ويتقبل الجهود الفردية، وأقام في هذا الإطار كثيراً من الضوابط التي تقف حاجزاً منيعاً ضد الفساد وجعل من شعائر العبادات قوة دافعة ذاتية لتنمية الخلق الفاضل وحراسته من نوازع وضعف النفس البشرية.

وخلصت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

- التأكيد على أن قيم المجتمع ذات تأثير مباشر على قيم الفرد والمنظمة، إلا أن القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد تعتبر ذات مصدر أساسي لفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء، و أن لهذه القيم تأثيراً ملموساً على أداء الأفراد سواء كانت هذه القيم من مور وثات الأفراد أنفسهم أو منظماتهم.

- أن القيم الأخلاقية للمهنة من منظور إسلامـــي هي ضمن سياق منظومي متداخل ومتشابك وتعمل جميعها من أجل هدف واحد هو السمو بالمهنة إلى درجاتها الأعلى لتقديم خدمة أو منتج ذي قيمة كبيرة وجودة عالية للأفراد والمجتمع تتناسب وروح الشرع الحنيف.

2-2 الدراسات الأجنبية

دراسة Ko & Hur (2014) بعنوان (The Impacts of Employee Benefits, Procedural Justice, and Managerial Trustworthiness on Work Attitudes: Integrated Understanding Based on Social Exchange theory).

(تأثير مزايا العاملين و الإجراءات العادلة و ثقة الإدارة باتجاهات العاملين: فهم تكاملي استنادا لنظرية التبادل الاجتماعي).

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور واضح لتأثير سياسات الموارد البشرية باستخدام نظرية التبادل الاجتماعي في اتجاهات العمل داخل المنظمات، كما هدفت الدراسة إلى دراسة وفحص تأثير الاجراءات العادلة والثقة بالادارة على العلاقة بين مزايا العاملين واتجاهات العمل.

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها:

-وجود علاقة ايجابية بين مزايا الموظفين والاجراءات العادلة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

-وجود علاقة سلبية بين الاجراءات العادلة والثقة بالادارة ومعدلات ترك العمل في المنظمة

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتعزيز الثقة بالادارة من خلال الاجراءات العادلة من قبل إدارة المنظمات.

دراسة Woldu , Patel and Crawshaw (2013) بعنوان (A Comparative analysis of cultural value orientations of Polish and Turkish employees: implications for international human resources management).

(دراسة مقارنة لتوجهات القيم الثقافية للعاملين في بولندا وتركيا: تطبيقات لادارة الموارد البشرية الدولية).

هدفت الدراسة إلى مقارنة القيم الثقافية للعاملين في بولندا وتركيا من خلال فحص مدى التوافق بين القيم في ثلاث مراحل لسبعة أبعاد ثقافية، في المرحلة الأولى تم التعامل مع الاختلافات الثقافية داخل الدولة نفسها، في المرحلة الثانية تم فحص الاختلافات الثقافية وديناميكية الثقافة بين مجموعات مختارة من العاملين في الدولتين، وفي المرحلة الثالثة تم

فحص الاختلافات الثقافية بين المجموعات المختارة من الموظفين في الدولتين، تم استخدام الاستبانة في الدراسة لعينة يبلغ عددها (744) موظفا (548 من بولندا و196 من تركيا).

وخلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

-وجود اختلافات ثقافية كبيرة بين العاملين في بولندا وتركيا.

-وجود اختلافات ثقافية ومنظومات قيمية مختلفة داخل الدولة ذاتها بين منطقة وأخرى

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

-ضرورة اتباع سياسات فعالة من قبل الموارد البشرية في سياسة الاستقطاب تراعي عملية التنوع الثقافي والقيمي

-ضرورة الاهتمام بعملية التنوع القيمي والثقافي من قبل ادارة الموارد البشرية داخل الدولة ذاتها أو عبر الدول .

دراسة Fu & Kamenou (2011) بعنوان (The impact of Chines cultural values on human resource policies and practices within transnational corporations in China).

(تأثير القيم الثقافية الصينية على سياسات وممارسات الموارد البشرية في الشركات العابرة في الصين).

هدفت الدراسة إلى بيان كيف يدرك الموظفين الصينيين سياسات وممارسات الموارد البشرية التي نقلت من الشركات الأم إلى الشركات العابرة، ومعرفة مدى تأثير القيم الثقافية الصينية على سياسات وممارسات الموارد البشرية في هذه الشركات.

تم استخدام المقابلات المعمقة مع (66) مشاركا من (21) شركة عبر وطنية في الصين.

وخلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أبرزها:

-وجود اختلاف في سياسات وممارسات الموارد البشرية في الشركات عابرة عنها في الشركات الأم.

-أهم القيم التي تؤثر في سياسات الموارد البشرية في الصين هي الأقدمية والعنصر الانساني أو البشري في التعامل.

-أن المنظومة القيمية الثقافية الصينية أكثر تعقيدا مما هي عليه في الدول الأخرى.

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها:

-ضرورة القيام بدراسات أخرى أكثر عمقا للمنظومة القيمية في الصين خاصة مع الامتداد الواسع والاختلاف الكبير بين الأقاليم في الصين.

-دراسة الموروث الصيني القديم لنتمكن من فهم ممارسات الادارة الصينية في بيئة الأعمال اليوم.

دراسة Katou (2010) بعنوان (Test of a causal Human Resources Management performance linkage model: Evidence from the Greek manufacturing sector).

(فحص العلاقة السببية لنموذج الربط بين سياسات ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي: أدلة من القطاع الصناعي في اليونان).

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين سياسات الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي وتحديد الآليات التي تستخدمها ادارة الموارد البشرية لتطوير الأداء التنظيمي في القطاع الصناعي باليونان.

وتضمنت الدراسة تطوير نموذج يتكون من مجموعة من العلاقات السببية ما بين العوامل التنظيمية وكل من المتغيرات المتعلقة باستراتيجيات المنظمة، والعلاقة السببية بين سياسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وتكون مجتمع الدراسة من (23) مصنعا من قطاعات الانتاج المختلفة في اليونان، في حين كانت العينة طبقية و بلغ حجمها (600) موظفا.ً

وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

- التأكيد على التأثير الايجابي لسياسات ادارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية اليونانية، مع التركيز على العوامل الوسيطة في هذه العلاقة من حيث مخرجات ادارة الموارد البشرية، استراتيجيات العمل و العوامل التنظيمية.

وقدمت الدراسة توصيات عدة أهمها:

- ضرورة التركيز على العوامل الموقفية المختلفة كأساس للعلاقة بين ادارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

- التركيزعلى توفير التدريب للموظفين كمحفز أساسي لتحسين الأداء التنظيمي.

**دراسة Snape & Redman (2010) بعنوان (HRM practices ,
Organizational Citizenship Behavior and Performance: A multi-level analysis).**

(ممارسات ادارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية والأداء –تحليل متعدد المستويات–).

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية والأداء لدى مدراء الموارد البشرية، والبحث في طبيعة الربط بين وظائف ادارة الموارد البشرية وأداء الموظفين من جهة ومخرجات العمل من جهة أخرى، وكان مجتمع الدراسة يتكون من (114) شركة في شمال شرق بريطانيا.

وخلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

– أن ادارة الموارد البشرية ترتبط بشكل ملحوظ مع الدعم التنظيمي وذلك يعود إلى ان الموظفين ينظرون إلى وظائف ادارة الموارد البشرية كمسبب رئيسي لتحقيق رفاههم وتقدير مساهمتهم لانجاز العمل من خلال الحوافز.

– وجود دور بارز للموارد البشرية في تحفيز العاملين في المؤسسة.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها:

– ضرورة الاهتمام بدور ادارة الموارد البشرية في تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم وبالتالي العمل على تحقيق أو خلق الاحساس بالمواطنة التنظيمية لدى العاملين وتحسين أدائهم.

دراسة Jeffrey (2005) بعنوان (The relationship between organizational values and management behaviors and their influence on organizational effectiveness in army project management organization).

(العلاقة بين القيم التنظيمية والسلوكيات الإدارية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في إدارة منظمة الجيش).

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيم التنظيمية والسلوكيات الإدارية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في منظمة إدارة مشروع للجيش، تضمن مسار الدراسة الإجابة عن سؤالين أساسيين: السؤال الأول يحلل ما إذا كانت سلوكيات القادة من المستوى المتوسط – كما هي ملاحظة من مرؤوسيهم – هي نفسها كسلوكيات المدراء من المستوى الأعلى في إدارة مكتب

برنامج الجيش ويحاول السؤال الثاني تحديد ما إذا كان أولئك الذين ينظر لهم على أنهم المدراء الأكثر نجاحاً يبدون أساليب قيادية متوازنة أكثر، وشملت العينة القيادات العليا و 154 موظف من المكتب التنفيذي لبرنامج الجيش، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

– ميل القيادات في المنظمة في تحديدهم لقيم المنافسة إلى مراعاة أداة الفعالية التنظيمية ومن ثم الموظفين.

– تهتم سلوكيات المدراء بتحقيق التوافق مع القيم التي يتبناها كبار القادة في المنظمة.

– عدم وجود علاقة بين السلوكيات للمدراء المتوسطين والقيم التنظيمية المتصورة من قبل القادة من المستوى الأعلى.

وقدمت الدراسة عددا من التوصيات أبرزها ضرورة الموازنة بين السلوكيات للعاملين في المنظمة فأكثر المدراء فعالية يوازن السلوكيات عبر جميع الأبعاد في بيئة المنظمة.

دراسة Aiken (2003) بعنوان (Managing Value: The reproduction of organizational value in social economy organization).

(إدارة القيم: إعادة إنتاج القيم التنظيمية في منظمات الاقتصاد الاجتماعي).

هدفت الدراسة إلى طرح قضية حاسمة لمنظمات الاقتصاد الاجتماعي وهي: كيف يمكن إعادة إنتاج القيم المميزة، ويتطرق البحث إلى ست منظمات اقتصاد اجتماعي في القطاع التطوعي والتعاوني في المملكة المتحدة باستخدام إستراتيجيات البحث كدراسة حالة استكشافية، وإجراء المقابلات، وقراءة الدليل الوثائقي للمنظمات والمناقشات في مجموعات متعددة، واستخدمت آليات البحث هذه لإلقاء الضوء على عدة عناصر ضمن عينة من ممثلي المنظمات، وتم اختيار المنظمات في نطاق بحيث تتوسع من منظمات تعمل بالتعاون في الأسواق التجارية إلى المشاريع الاجتماعية وباستخدام خليط من موارد الدخل العامة والخاصة والخيرية إلى المؤسسات الخيرية باستخدام المنح والعقود الحكومية، وتضمنت الدراسة فروضا بالاعتماد على نظريات الثقافة الإدارية والمؤسسية المعروضة في أدبيات البحث في إدارة المنظمات غير الربحية، وخلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

– أن المنظمات ذات التوجه الاقتصادي غير الربحي والمرتكزة على القيم ستواجه انخفاض قيمي لا بد منه لمواجهة ضغوطات السوق مع فقدانها لقيمها المميزة.

– أن المنظمات الخيرية تواجه تهديدات وتحديات لاستقلاليتها عن الأنظمة الممولة لها والمشرعة وعلى وجه الخصوص مع عقود خدمات الشئون الاجتماعية.

وأوصت الدراسة عدة توصيات ابرزها:

- أن يتم العمل على تشجيع إعادة إنتاج القيم وهذه العملية تشمل الهياكل التنظيمية والتي تعطي مساحة لترسيخ القيم في الواقع وتمكن القيم الرئيسية المميزة من التأثير في عمليات اتخاذ القرار.

دراسة Peter (2000) بعنوان (Organizational Climate and Corporate performance: An Emprical Investigation).

(المناخ التنظيمي وأداء الشركات: دراسة استقصائية).

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى اختلاف المناخ التنظيمي في كل من الشركات ذات التصنيف في الاداء العالي والمتوسط، وتأثيره على العاملين في هذه الشركات، وبلغت عينة الدراسة (340) مديراً في عدة شركات ببريطانيا.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أبرزها:

- وجود علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي والأداء في هذه الشركات.
- أن الشركات ذات الآداء العالي تمتلك مفهوم عالي لأبعاد المناخ التنظيمي مقارنة بالشركات ذات الآداء المتوسط.

وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

- ضرورة مراعاة أبعاد المناخ التنظيمي من قبل المدراء للحصول على أداء عالي.

وكملخص للدراسات السابقة نلاحظ أن هذه الدراسات تناولت موضوع المنظومة القيمية من زوايا متعددة ومختلفة ، فمنها من تناول موضوع الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي بشكل عام والقيم هي إحدى مكونات هذه الثقافة أو المناخ وأثرها على الأداء أو على سياسات الموارد البشرية كدراسات (النسور، 2012، ابا زيد، 2008، Peter, 2000, Wouldo,Patel & Crawshaw, 2013)، ومنها ما تناول موضوع القيم التنظيمية والقيم الشخصية أو الفردية وتأثيراتها على أداء الأفراد كدراسات (الحيالي، التك والعبيدي، 2012، العليمات، 2012، ابو عميرة والسعودي، 2011، علي، 2011، الهيتي، 2005، الغفيلي، 2001)، ومنها ما تحدث عن العدالة التنظيمية كقيمة لها دور فاعل في أداء العاملين كدراسات (سعيد، 2011، الفضلي والعنزي، 2007)، ومنها ما تحدث عن القيم وأثرها على السلوك داخل المنظمات كدراسات (النعيمي والطائي، 2013، Jeffrey, 2005)، في حين تحدثت دراسات أخرى عن إدارة القيم داخل المنظمات والعمل على توجيهها كدراسة (Aiken,2003)، كما تحدثت دراسات أخرى

عن سياسات الموارد البشرية وأثرها على القيم في المنظمات كدراسات(Fu & Kamenou, 2011, Ko & Hur,2014).

ومن خلال ما تم عرضه سابقا يتضح أن عددا من الدراسات ركزت على موضوع الثقافة التنظيمية محاولة تحديد عناصرها وأبعادها وتأثيرها على الأداء داخل المنظمات، في حين تناول عدد آخر من الدراسات القيم الفردية والشخصية وأثرها على آداء العاملين أو على الآداء العام في المنظمة، كما نلاحظ أن هذه الدراسات تمت في ظل بيئات عمل مختلفة سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص، أو بيئات عمل عربية أو اجنبية.

وقد ساعدت هذه الدراسات الباحث في وضع الاطار العام والاطار النظري للدراسة وتكوين تصور لموضوع ومحاور الدراسة وتحديد الأساليب المناسبة لتحليل البيانات.

2-3 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ما يلي:

- من حيث هدف الدراسة، نلاحظ أن معظم الدراسات السابقة ركزت على محوري الثقافة التنظيمية واثرها على الأداء الوظيفي أو أداء الموارد البشرية، في حين جاءت هذه الدراسة لتركز على موضوع المنظومة القيمية (الايجابية والسلبية) تحديدا، واثرها على سياسات الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار والتعيين وتقييم آداء العاملين والتحفيز) بشكل خاص.
- من حيث بيئة الدراسة، جاءت معظم الدراسات السابقة لتتناول قطاعات مختلفة (صناعية، سياحية، تعليمية...) باستثناء قطاع الكهرباء والطاقة، وهذا ما يميز هذه الدراسة التي ركزت في تطبيق مفرداتها على شركة الكهرباء الوطنية الاردنية كشركة رائدة في قطاع الكهرباء والطاقة.

الفصل الثالث: الاطار النظري

3/1: القيم والثقافة التنظيمية

3/2: سياسات الموارد البشرية

3/3: القيم وسياسات الموارد البشرية

3/4: لمحة عن الحالة الدراسية

1/1/3 مقدمة

ليس ثمة شك في أن الموارد البشرية تمثل أهم عنصر من عناصر تكوين أي منظمة، فهي من ناحية أولى تمثل العامل الحيوي الوحيد الذي يمد المنظمة بالحياة، كما أنها تعتبر بمثابة الرأسمال البشري الذي تعتمد عليه قدرات المنظمة ومزاياها التنافسية أكثر من أي عناصر أخرى، فالانسان يقدم الطاقات والممارسات التي لا يمكن تقليدها، وهي التي تعطي أي منظمة الهوية والنوعية، وبذلك فإن على المنظمات أن تدرك حقيقة هذا الأمر، وأن تعمل كل ما في وسعها من أجل بناء منظومة فعالة للموارد البشرية كضمانة أكيدة لنجاحها، ولتحقيق الفعالية الكلية للمنظمة، ولقدراتها التنافسية التي تضمن لها البقاء والارتقاء.

ولتحقيق هذا الأمر، فإن على المنظمة أن تدرك المكانة المحورية للقيم في بناء شخصيات الأفراد والجماعات والمنظمات، وأنها تمثل الأساس في نجاح هذه الشخصيات، وفي تحقيقها لغاياتها العليا في الحياة، وأن على المنظمات أن تعمل على مواجهة وإلغاء أي قيم سلبية يمكن أن توجد ضمن علاقات العمل الداخلية أو الخارجية للمنظمة ، لإن وجود مثل هذه القيم يمثل أهم معطل لفعالية الموارد البشرية، ثم لفعالية المنظمة بشكل عام وبصورة قد تهدد، لو تم استشراؤها، وجود المنظمة وقدراتها على البقاء.
كذلك فإن ذلك يفترض العمل على تعزيز القيم الايجابية، والتأكيد على أهميتها ومكانتها ودورها في تطوير منظومة علاقات فعالة للعاملين على اختلاف مستوياتهم داخل المنظمة وخارجها .
ولتحقيق النجاح على المدى الطويل داخل المنظمات لا بد من تعزيز القيم الايجابية ومكانتها بين العاملين في المنظمة.

وهنا لا بد من الحديث عن المنظومة القيمية، سواء على صعيد البنية القيمية للأفراد، أو البنية القيمية التنظيمية، والبحث عن العلاقة بينها سلبا أو ايجابا، مع ضرورة إدراك أن العمل على بناء التوافقات الايجابية بين البنية القيمية للأفراد، والبنية القيمية التنظيمية، يعد أمرا أساسيا للوصول إلى بنية قيمية متجانسة يكون لها تأثير ايجابي على النجاح داخل المنظمات.

وقد برز مفهوم القيم نتاج دراسات سابقة كثيرة تناولت أهمية القيم في العملية الادارية، حيث قام ليكرت باجراء عدة دراسات لتحليل اثر القيم لدى القائد وتأثيرها في انتاجية العاملين، كما تناولت دراسات أخرى مدى تأثير القيم وأهميتها في المنظمة، في حين ركزت دراسات أخرى على أهمية القيم الشخصية في تفعيل العملية الادارية، وأنه كلما زادت القيم الايجابية كلما أثر ذلك في كفاءة الاجراءات الادارية المختلفة، في حين ركزت دراسات أخرى على أهمية القيم في العمل الاداري بشكل عام سواء كانت القيم الفردية أم القيم التنظيمية (مندل وجوران،1981).

2/1/3: القيم والثقافة التنظيمية

تعددت المعاني التي تناولت مفهوم كل من القيم والثقافة التنظيمية، وفيما يلي استعراض لبعض هذه المعاني، فالقيم لغة هي الاستقامة، وفي الحديث: قل آمنت ثم استقم، وقد فسر على وجهين، قيل الاستقامة على الطاعة، وقيل ترك الشر، والاستقامة اعتدال الشيء واستواؤه (ابن منظور، 1997، 346).

والقيم هي ما يعتبره الفرد مهما، وهي شيء مهم للفرد، ومن أجلها وبها يعيش ويضحي ، ويتم التعبير عنها في شكل آراء عما هو صواب وحق وعدل (مندل وجوران، 1981، 14).

كما أنها كما يقول (بلانكارد وكونور، 2009 ،55) تلك المنظومة التي تملك تأثيرا على الجماعات من الناس.

وقد بين (ماهر، 1997،187) أن القيم عبارة عن مجموعة من المبادئ التي ينظر من خلالها الفرد إلى ما يجب أن يكون عليه سلوكه وسلوك الآخرين.

أما (روكيتش) فقد عرف القيم بأنها اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بطريقة متاحة، وأن اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اتخاذ هدف آخر متاح (عبد الوهاب، 2000، 44).

وفي تعريف آخر للقيم بأنها عبارة عن معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء وما هو مهم أو غير مهم (فرانسيس وودكوك ،17،1995).

كما تم تعريف القيم بأنها عبارة عن مفهوم مجرد ضمني يعبر به الانسان عن حكمه المفضل على سلوك معين أو أمر من الأمور في ضوء المبادئ والمعايير التي يضعها المجتمع الذي يعيش فيه (عمر، 1992، 127).

أما حمود (2002، 85) فقد بين أن القيم هي ما يتسم به الفرد من ابعاد فكرية ومعتقدات اساسية توجه وتحدد سلوكه في إطار التعامل مع الآخرين.

في حين بينت قريشي (2007، 8) أن القيم عبارة عن معتقدات يؤمن بها أصحابها ويعتقدون بقيمتها وتعمل كموجه للسلوك.

وفي تعريف آخر للقيم بأنها عبارة عن هدف أو معيار حكم يكون لثقافة معينة هدفا مطلوبا ومرغوبا فيه أو غير مطلوب، فالقيم مفاهيم يجب أن تكون مرغوبة في السلوك الانساني، وهي قواعد من خلالها يعمل أبناء المجتمع على الحفاظ على الأهداف والمثل العليا (الشيخلي، 1999، 15).

أما خليفة (2000، 123-124) فقد عرف القيم بأنها مفاهيم أو تصورات للمرغوب، تتعلق بضرب من ضروب السلوك، أو غاية من الغايات، ويمكن ترتيبها حسب أهميتها.

ويشير (Robin Williams) إلى أن مفهوم القيم يتضمن عناصر متعددة ترتبط بالشعور، والعاطفة، فالقيم يعتبرها ويليامز ذات تأثير مباشر على سلوك الأفراد، وأفعالهم، بل هي في الواقع وراء السلوك (زحلوق وعلي، 1998).

ولغايات هذه الدراسة فإن مفهوم القيم يتمثل في مجموعة المبادئ التي تصبغ سلوك الفرد أو الجماعة وتحدد فيما إذا كان هذا السلوك صحيح أم خاطئ (Daft & Noe, 2001, 60).

ويؤكد (عساف، 2012 ،124-125) على أهمية القيم في المنظمات والتي تتمثل فيما يلي:

- القيم هي التي تضفي على المنظمات المعنى والنوعية وتعطيها هويتها الخاصة.
- القيم هي محركات للسلوك.
- القيم هي المعيار الذي يمكنَ من عقد مقارنات بين الاختيارات والبدائل السلوكية.
- القيم هي العامل الأساسي الذي يؤدي إلى وحدة وتماسك الثقافة العامة للأفراد والمنظمات .
- القيم هي المحدد الأساسي أثناء وضع السياسات والأهداف ، وأثناء بناء النظم والترتيبات التنظيمية لأي منظمة.

وفي سبيل تحقيق هذا المفهوم لا بد من توافر شروط للقيم التنظيمية، أهمها (فرانسيس وودكوك، 1995، 47-50):

- أن تكون القيم موضوعية بحيث يمكن العمل على تحقيقها
- أن تكون حركية أو مرنة

- أن تكون جذابة وتدعو إلى الفخر
- أن تكون عملية
- أن تكون القيم متسقة مع بعضها البعض
- أن تكون القيم منطقية

أما مفهوم الثقافة التنظيمية فقد تعددت التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم نستعرض ابرزها فيما يلي، فقد عرفها جونز (2001، 650) بانها مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم بعضاً و يتعاملون بها مع باقي الأفراد.

ويعرفها ابو بكر (2000، 131) بأنها مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي تم ايجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وادراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وانتاجيتهم.

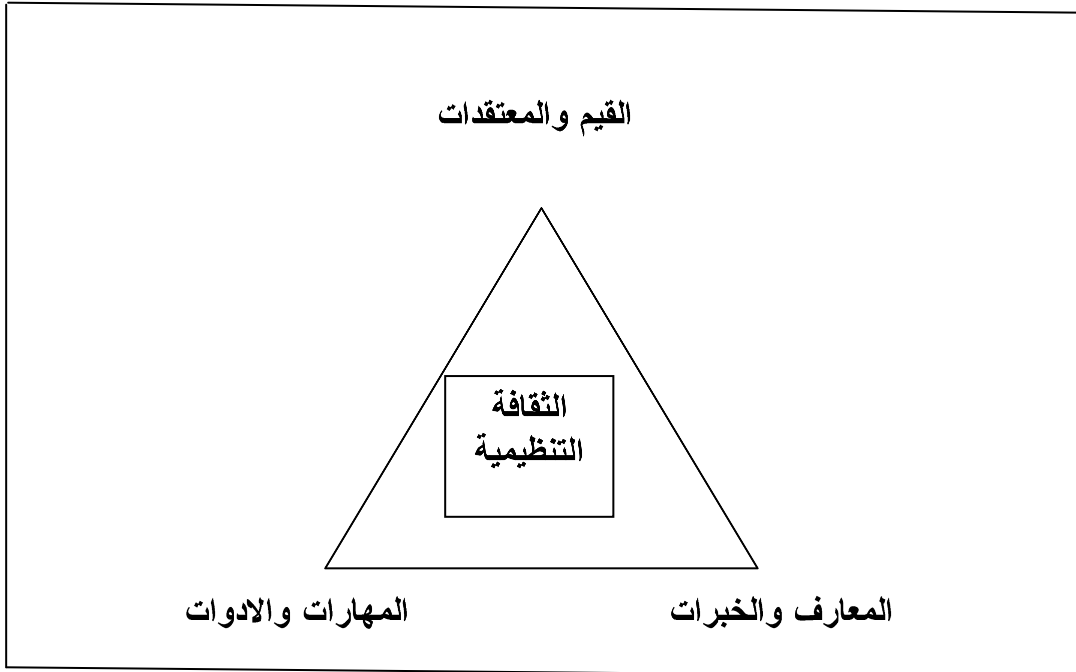
وفي تعريف آخر، هي عبارة عن مجموعة القيم والمبادئ والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد (أبو قحف، 2002، 243).

ويعرفها بدر(2000، 27) بأنها الجوانب غير الملموسة للتنظيم مثل معتقداته وطقوسه وعاداته الاجتماعية والتقاليد التي أرساها اعضاؤه على مر السنين.

كما يعرفها السالم (2002، 168) انها عبارة عن المصطلحات والشعارات والرموز والمفاهيم إضافة إلى القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة والتي تبني لها هويتها المميزة وشخصيتها الفريدة.

ولغاية هذه الدراسة فإن مفهوم الثقافة التنظيمية يشير إلى أنها عبارة عن منظومة القيم والمعتقدات والمعارف والخبرات والمهارات والأدوات التي يتشاركها الأفراد العاملين في المنظمة وبالتالي تحكم شبكة العلاقات السائدة في حياة المنظمة كما يوضحها الشكل(3. 1):

شكل رقم (3. 1) مفهوم الثقافة التنظيمية



المصدر: عساف، عبد المعطي(2012). السلوك الاداري(التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، الأردن، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 126.

2/1/3: القيم الشخصية:

تفاوت مفهوم القيم الشخصية بين الشمولية والتخصيص، فبعض الدراسات قصدت بالقيم الشخصية قيم الفرد بشتى تصنيفاتها الدينية والاجتماعية وقيم العمل وغيرها، ودراسات أخرى تضع القيم الشخصية داخل إطار خاص يتضمن القيم الذاتية بمعزل عن قيم العمل أو القيم الاجتماعية.

تعرف القيم الشخصية أنها منظومة القيم التي يتبناها الفرد باختياره، ويحرص عليها وعلى تمثلها في سلوكياته، سواء تضمنت ما اتفق مع الأنساق القيمية الأخرى كقيم المنظمة أو قيم الجماعة التي ينتمي إليها، أو ما اختلف معها، وهو مفهوم يعتمد لتحديد الترتيب و الأولوية القيمية لدى الفرد، فالقيم تمثل مرجع السلوك ومركز السيطرة والتوجيه، وهذا الاعتبار هو الذي يجعل محور تحديد شخصنة القيم هو مصدرها الذاتي وارتباطها باختيار الفرد لا بتوجيه النظام ولا بإرشاد المجتمع، بل القيم الشخصية هي اختيار نابع عن الفرد (خياط، 1996، 307).

والقيم الشخصية لها علاقة تأثير مباشر على أداء الفرد في عمله، فعند التزام الفرد بقيم شخصية معينة ظهرت تلك القيم واتسق مضمونها مع الأداء، كما أن التشابه والتناغم بين قيم الفرد الشخصية وبين أفراد مجموعة العمل تدفعه إلى التفاعل معهم بطرق ايجابية أكثر، فان اختلفت هذه القيم التي اصطفاها الفرد لنفسه مع قيم المجموعة المحيطة به فإن ذلك ادعى لوقوع الاختلاف، بل قد يتطور الحال إلى صراع يؤدي في نتيجته إلى إضعاف مستوى الأداء، وبالتالي مستوى الانجاز داخل المنظمة(مندل وجوران، 1981) .

وبذلك فإن القيم الشخصية من العناصر الأساسية لتكوين الثقافة سواء كنا نتحدث عن الثقافة الشخصية أو التنظيمية، فهي تُؤثر تأثيراً كبيراً في حياة الأفراد الخاصة والعملية، بوصفها أحد المكونات الأساسية للشخصية، ويشمل تأثيرها سلوك الأفراد، واتجاهاتهم، وعلاقاتهم، وهي بذلك تُوفّر إطاراً مهماً لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات وتنظيمه داخل المنظمات وخارجها، إذ تقوم بدور المراقب الداخلي الذي يُراقب أفعال الفرد وتصرفاته، ولذلك لا يمكن إغفال دراسة القيم الشخصية عند تحليل السلوك الإنساني، وبالتالي فهم الســلوك فهما يحيط بطبيعته ودوافعه واتجاهاته.

وللقيم الشخصية أثرها الخاص على عمليات الإدارة والقيادة داخل النظام الإداري، فمتخذ القرار داخل النظام ليس آلة لها فعل متوقع أو متنبأ به بشكل واضح تماما، ولكن يجب أن يفسر السلوك التنظيمي وفقا لمحددات السلوك الشخصي لمتخذي القرار، وهو سلوك يتأثر بالحالة الداخلية وبمجموعة من المؤثرات الخارجية التي من ضمنها المؤثرات التنظيمية، وأن التعامل مع القيم التي تؤثر على متخذي القرار داخل النظام لابد أن يكون تعاملا قائما على تحليل الأثر الشخصي الداخلي على السواء مع الأثر التنظيمي الخارجي (السقا،2001، 79) .

وكما يقول سايمون (2003، 142) فإن الاطار القيمي الشخصي هو الذي تتحدد على ضوءه عملية تحديد الافضليات من بين المعطيات المختلفة، كما تتم على أساسه عملية التقييم التنبؤي للنتائج، الأمر الذي يجعله أهم مؤثر في إستراتيجية المنظمة، ونظراً لوجود فرق بين الوسائل والغايات، وبين الانطباعات والقيم، فإن العمليات الإدارية اقرب ما توصف به هو أنها اصطفاء بين البدائل، وأن اتخاذ القرار يعطي صورة واضحة عن موقع القيم الشخصية في سياق البدائل وضمن التوقعات والأهداف.

3/1/3: القيم التنظيمية:

ظهر مصطلح القيم التنظيمية باعتبارها تشمل منظومة القيم التي تختص بها المنظمات، وتقوم على تأكيدها وتحرص عليها كنوع من صيانة التوحد والتماسك في البناء التنظيمي والشخصية الكلية للمنظمة، والقيم التنظيمية هي تلك التي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

والقيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، فهي تعبر عن فلسفة المنظمة، وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك فيها، وهناك علاقة قوية بين القيم والأداء التنظيمي، وان المؤسسات الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم.

تلعب القيم التنظيمية دورا مهما في حياة المنظمات وهي التي تحدد جميع السلوكيات والعلاقات التي تحكم وجود المنظمات وحركتها، ومن أهم ما يمكن الاشارة إليه هنا ما يلي(فرانسيس وودكوك، 1995، 26):

١ -تعكس القيم التنظيمية جوهر المنظمات الذي يظهر من خلال السلوك الاداري لموظفيها، أي أن هناك علاقة وتأثيراً عميقاً للقيم على السلوك الاداري والتنظيمي.

٢ -تعتبر القيم التنظيمية وسيلة لزيادة فعالية السلوك التنظيمي، حيث يتم استخدام هذه القيم لايجاد مناخ تنظيمي مناسب لعمليات التطوير والتكييف للتغييرات المحتملة داخل المنظمات، و بذلك فإن القيم ترشد الاتجاهات الهادفة إلى دراسة السلوك التنظيمي، وتمدها بالقواعد والضوابط المعيارية الموضوعية.

٣ -توفرالقيم التنظيمية آلية لتعزيز الانتماء والالتزام الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، ومن خلال القيم التنظيمية تقوم المنظمة بنشر وتعميق رسالتها وأهدافها بين العاملين .

٤ -ارتباط القيم التنظيمية بالإدارة العليا، وبخاصة القيادات الادارية، أكثر من ارتباطها بعموم العاملين في المنظمة، فالقيم التنظيمية للقادة هي التي تساهم في تشكيل ثقافة النظام، وقيم القادة هي التي تحدد فعالية البناء التنظيمي، كما أن النظام يعتمد في فعاليته على التزام القادة بقيمه وتبنيهم لفلسفته التنظيمية.

4/1/3: تطور القيم التنظيمية:

تتميز القيم بشكل عام بثباتها النسبي نظرا لارتباطها بثقافة المجتمع التي يكتسبها الانسان جيلا بعد جيل، الا ان هذا لا يعني انها لا تتغير على المدى البعيد، ومن يتتبع تطور الحراك القيمي داخل المجتمع الواحد يمكنه رصد هذه الحقيقة بشكل واضح.

وعند الحديث عن القيم التنظيمية نجدها هي الاخرى ثابتة نسبيا على مستوى المنظمة على الاقل ضمن اطار تحقيق الاهداف الاساسية للمنظمة، لكن هذا لا يعني انها تتساوى في ثباتها او قلة حراكها مع ما يجري في المجتمع الاكبر.

ان القيم التنظيمية قيم مكتسبة تخضع للتطور الحاصل في المجالات الادارية المختلفة، العلمية منها والحياتية، ولقد تطورت هذه القيم بتطور المدارس الادارية، و تأثرت بالمبادئ التي قامت عليها هذه المدارس، ويمكن تجسيد هذا التطور عبر مراحل اساسية تعكس كلا منها تصورا معينا لهذه القيم (اللوزي،2002).

١ مرحلة الفكر التقليدي والسلوك البشري العقلاني

تتجسد هذه المرحلة في مدرسة الادارة التقليدية التي تزعمها كل من فردريك تايلور وهنري فايول وماكس ويبر، اذ ركز هؤلاء الرواد على مسألة السلطة الرسمية، والتدرج الهرمي، والاتصالات الرسمية، واهميتها في اطار العمل اليومي من اجل تحقيق الكفاءة الانتاجية.

وكان من جراء ذلك ان تم الاهتمام بالمنهج العلمي، وبفرضية تؤكد على رشد السلوك الانساني وعقلانيته التي تنعكس على رشد الاداء ضمن معايير اداء محددة، وقد بذلت الادارة جهودا عظيمة من اجل التأسيس للقيم الادارية الخاصة باحترام السلطة الرسمية وقيم الوقت، والقيم المادية، والعقلانية في اتخاذ القرارات الروتينية.

٢ مرحلة الفكر السلوكي ودور القيم في رفض الوعي

ارتبطت هذه المرحلة بحركة العلاقات الانسانية، والمدرسة السلوكية، حيث شاعت القيم التي تعكس تاثير المشاعر والاحاسيس على الاداء والانتاجية، وكما شاعت ايضا قيم الاهتمام بعلاقات العمل وروح الفريق وقيم المحبة والقيم التي تتجه نحو التنظيم غير الرسمي، وقد كان من أهم ما ترتب على ذلك أنه تم رفض فرضية عقلانية أو رشد السلوك الانساني الاداري نظراً لإن هذا السلوك يأتي تعبيرا عن محصلة تفاعل

مقومات شخصية العاملين، ومن أبرز هذه المقومات هي القيم، ولما كانت القيم غير قابلة للبحث العلمي، فإن السلوك الانساني بدوره غير قابل للبحث العلمي، وبالتالي فإنه لا يمكن التوصل إلى نتائج علمية لهذا السلوك، وبما أن السلوك الاداري هو سلوك إنساني أولاً وأخراً، فإنه يمتزج بالقيم وبذلك فإنه لا يمكن التوصل إلى نتائج إدارية علمية، وبذلك لا تكون الادارة علماً، وقد تعمقت هذه النتائج التي أبرزت دور القيم في إدارة السلوك التنظيمي بسبب ظهور الاتحادات المهنية والعمالية التي أدت إلى بروز قيم الولاء النقابية وتعميق قيم الحرية وغيرها من القيم الانسانية التي أصبحت تسود في بيئة العمل.

٣ -مرحلة فكر إدارة الجودة الشاملة أو إدارة التفوق

وهي المرحلة التي شهدت انطلاقة غير مسبوقة لمكانة القيم على مستوى جميع الظواهر الانسانية بعامة، وعلى مستوى الظاهرة الادارية خاصة، حيث أكدت مختلف الدراسات الادارية في هذه المرحلة على حقيقة أن الادارة فلسفة ينبغي أن يقودها الفلاسفة والمفكرون، وليست مجرد أدوات وأساليب مجردة فقط، ومن أبرز القيم التي برزت في هذه المرحلة قيمة العدالة باعتبارها القيمة الجوهرية العليا في الوجود الانساني بعامة، وقيمة التعاون باعتبارها القيمة الجوهرية العليا على مستوى المنظمات أو الجماعات المختلفة، وقيمة الالتزام والانتماء هي القيمة الجوهرية العليا على مستوى الأفراد أو العاملين كأعضاء في الجماعات والمنظمات.

5/1/3: منظومة القيم الادارية وفقا لنموذج الدراسة

أولا: القيم الايجابية

قيمة العدالة

إن تحديد مفهوم العدالة مثل تحديا كبيرا أمام الباحثين على اختلاف مشاربهم الفكرية، لا بل أن هناك العديد يتجنب الخوض في هذا الأمر حتى لا يدخل في متاهة فكرية لا يمكنه الخروج منها.

وللوصول إلى تعريف لقيمة العدالة، فإننا ننطلق من أهم العناصر التي تتكون منها هذه القيمة وهي (ربيع ومقلد، 1994):

- العدالة قيمة جمعية أي لا يمكن أن تقوم إلا على أساس:

- وجود جماعة يحتكم أفرادها إلى نوع من العلاقات فيما بينهم
- وجود نوع من الخلل في مجرى هذه العلاقة جزئيا أو كليا، وهذا الخلل قد يهدد فعاليتها.
- وجود حاجة لمواجهة هذا الخلل.

- العدالة قيمة إنسانية وتمثل تعبيرا عن سلوك إرادي عاقل وعلمي يستهدف تحري الحقيقة.
- العدالة قيمة عملية تتدخل في حياة الجماعة باستمرار حتى تحافظ على فعاليتها.
- عندما تتدخل العدالة في علاقة ما لتنظيمها تكون بصورة سلطة امة سياسية أو اجتماعية أو قضائية، وبحيث لا تكون جزءا من تلك العلاقة لتحقيق الحيادية والا انتفت العدالة، والحيادية تعني هنا الموضوعية وعدم التحيز أو المحاباة لأي طرف من أطراف العلاقة.
- العدالة تعبر عن قيمة موحدة لا تتجزأ، أما الحديث عن عدالة سياسية وعدالة اجتماعية وأخرى اقتصادية إنما تعبر عن أشكال العدالة ولا يعني تجزئتها.
- العدالة تعبر عن قيمة مطلقة في ذاتيتها، فلا يصح القول عن نصف العدالة مثلا، وإن كان في التطبيق العملي تعكس قدرا من النسبية.
- العدالة لا تعني تحقيق المساواة بين أطراف العلاقة وإنما تعني إعطاء كل ذي حق حقه بغض النظر عن مدى المساواة بين أطراف العلاقة.
- العدالة تفترض السلطة حتى يتحقق الالزام أو الالتزام بها، وقد تكون سلطة رسمية أو قانونية أو سلطة عرفية.

من خلال العناصر السابقة يمكن تعريف العدالة بأنها (القيمة العاقلة أو الواعية التي تنبت في ضمير الجماعة الانسانية، وتصبح الأساس في كشف الحقيقة المتصلة بعلاقات أطراف هذه الجماعة من أجل تأييدها والدفاع عنها والارتقاء بها).

أما لغة فللعدل ضد الجور، ونعني بها الاستقامة، والعدل هو المتوسط في الأمور من غير إفراط في طرفي الزيادة والنقصان (ابن منظور، 430).

قيمة التعاون

إن الهدف الأساسي لقيمة التعاون هو توحيد جميع الطاقات داخل المنظمة من أجل تحقيق الغايات التي تسعى إلى تحقيقها.

وقيمة التعاون هي انعكاس للعمل الجماعي ولروح الفريق قي داخل المنظمة، وهو الأساس الذي يوحد أهداف المنظمة ويضمن تحقيق شروط ومقومات التطوير المستمر فيها.

ولا بد من وجود قيمة العدالة حتى نضمن تحقيق قيمة التعاون لتجسيد التماهي ما بين العمل الفري والعمل الجماعي وبالتالي ترابط أهداف الفرد مع أفراد المنظمة وصولا إلى تحقيق أهدافها (عساف، 2013، 278).

قيمة الالتزام

ولا نعني بالالتزام هنا المعنى الذي يوحي بالاجبار أو الاكراه لإن ذلك يتعارض مع قيمة التعاون، بل نعني بالالتزام ذلك الذي يؤدي إلى توفير الضمانات اللازمة للوصول إلى الغايات والأهداف وبما يحقق التوافق مع قيمة التعاون، لذلك لا بد من توفر القناعة والرضا الكامل لدى أفراد المنظمة بما يسعون لتحقيقه وبالتالي وجود الالتزام الكامل بالعمل على تحقيقه من خلال التعاون فيما بينهم والوصول إلى الغاية المنشودة.

إذا قيمة الالتزام تمثل القوة الدافعة والطاقة المحركة للفراد للانخراط في جماعة العمل لتحقيق غاياتها وأهدافها.

ولتحقيق الالتزام لا بد من أن يتعرف العاملين على أهداف المنظمة وأن يفهموا ويدركوا جيدا قيم المنظمة بحيث تصبح هذه القيم والأهداف جزءا من تكوينهم (عساف، 2013، 280).

ثانيا: القيم السلبية

قيمة الفساد

الفساد لغة هي البطلان، فيقال فسد الشيء أي بطُلَ واضمحل (ابن منظور، 355).
اما الفساد اصطلاحاً فقد تعددت تعريفاته، لكن هذه التعريفات تشترك فى وصفه بانه إساءة استعمال السلطة العامة أو الوظيفة العامة للكسب الخاص، وتعرفه منظمة الشفافية العالمية بأنه استغلال السلطة من اجل المنفعة الخاصة (www.transpareney.org)، اما البنك الدولي

فيعرفه بأنه اساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص (البنك الدولي، 1996)، فالفساد يحدث عادة عندما يقوم موظف بقبول او طلب ابتزاز او رشوة لتسهيل عقد او اجراء طرح لمنافسة عامة، كما يتم عندما يعرض وكلاء او وسطاء لشركات او اعمال خاصة بتقديم رشى للاستفادة من سياسات او اجراءات عامة للتغلب على منافسين وتحقيق ارباح خارج اطار القوانين المرعية، كما يمكن الفساد ان يحصل عن طريق استغلال الوظيفة العامة من دون اللجوء الى الرشوة من خلال تعيين الأقارب مثلا.

ومن خلال هذه التعريفات يتبين لنا ان للفساد صور واشكال متعدده منها الرشوة والمحسوبية المحاباة والواسطة وسرقه المال العام والابتزاز والتقاعس عن اداء الواجب وعرقلة مصالح المواطنين (السيد، 1999، 44).

ومن خلال هذه التعريفات يتبين لنا ان للفساد صور واشكال متعدده منها الرشوة والمحسوبية المحاباة والواسطة وسرقه المال العام والابتزاز والتقاعس عن اداء الواجب وعرقلة مصالح المواطنين.

إذاً فالفساد الإداري بإطاره التقليدي كان ولا يزال يعرف بأنه انحراف عن القيم والأخلاق الاجتماعية والدينية المستقرة والشائعة لدى أغلبية السكا ن، وينتج عنه هدر لحقوق الآخرين ومستحقاتهم، وعدم احترام اللوائح والأنظمة الإجراءات الإدارية (الكبيسي، 2000، 88).

قيمة الواسطة

الواسطة هي الشفاعة، والوسيط المتوسط بين المتخاصمين ، واصطلاحاً: الشفاعة عند أحد المسؤولين لتقديم خدمة لأحدٍ ما.

يمكن تعريف الواسطة أو المحسوبية بأنها هي(طلب العون والمساعدة في إنجاز شيء يقوم به إنسان ذو نفوذ لدى من بيده قرار العون والمساعدة على تحقيق المطلوب لإنسان لا يستطيع أن يحقق مطلوبة بجهوده الذاتية).

الوساطة الوظيفية: ومن الصور المشهورة – التي لها علاقة بالوظيفة – التوسط عند مدير الإدارة الحكومية لتوظيف أحد المتقدمين ، أو ترقية موظف، أو إعطائه ميزات دون غيره ولا شك بأن الوساطة السيئة لها انعكاسات سيئة على العلاقة بين الموظف والوظيفة العامة مع الجمهور، وتؤدي إلى زعزعة الثقة والإخلال بالمساواة بين الناس، والتعقيد في أداء الأعمال، وعدم المبالاة بمصالح الناس، وانخفاض مستوى الكفاءة الإدارية.

وقد يكون المسؤول هو الذي يدفع الناس لاستخدام الواسطة، فلا يقدّم عملاً إلا بأن يأتيه الناس بواسطة.

وتعتبر الواسطة المذمومة أحد مظاهر الفساد الإداري، وقد انتشرت في الوقت الحاضر انتشاراً واسعاً كانتشار النار في الهشيم في عموم المؤسسات العربية ، والواسطة المذمومة كالمرض تنتشر بالبيئات التنظيمية غير الصحية، لذا فإن عجز المؤسسات عن تقديم الخدمات المناطة بها قد دفع المواطنين إلى البحث عن واسطة لتسهيل الحصول على بعض الخدمات، كما أن بعض المواطنين قد اعتاد الحصول على خدمات هو في الواقع لا يستحقها، ولا شك إن تكاسل بعض الموظفين من رؤساء ومرؤوسين وإهمالهم وتقصيرهم في أداء المهام الوظيفية الموكلة لهم قد ساعد في انتشار هذه الظاهرة إلى حد بعيد (ربيع ومقلد، 1994).

قيمة الفردية

يقصد بالفردية: اهتمام المرء بنفسه، ومحافظته على ذاتيته، واستقلاله وكيانه.

فللفردية تقوم على إبراز كيان الفرد ووجوب إتاحة الفرصة للأفراد للعيش في عالم متحرر من ضغوط المجتمع، وليختاروا القيم التي تنبع من داخلهم. فهي تهدف إلى تحرير الأفراد من القيود التي يفرضها المجتمع عليهم.

وبسبب إمعان الفردية في الاهتمام بجانب واحد من الإنسان – بغض النظر عن كيفية الاهتمام – وإهمال الجوانب الأخرى، فقد انعكس ذلك في تحقيق عدم التوازن لدى الأشخاص المؤمنين بقيمة الفردية، فهي أهملت الجانب الجماعي في الإنسان، وهي حاجة ورغبة ملحة، ففي الإنسان هذه الطبيعة المزدوجة الميل إلى الفردية، والميل إلى الجماعية، وكلاهما أصيل فيه، فلابد من العناية بهما معاً، وإلا حصل الاضطراب في باطن النفس، وفي واقع الحياة (Lukes, 1987).

كذلك فإن الفردية أوصلت صاحبها إلى الأنانية المفرطة، وساهمت بالتالي في تفكيك المجتمع، وتشتيت طاقاته.

وفي المحصلة فإن الفردية ينفي عن الإنسان كل هدف أبعد من هدف المصلحة المباشرة القريبة، وينفي عن الإنسان عنصر التطلع إلى ما هو أبعد من الذات.

2/3: سياسات إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الادارات في المنظمة، وأكثرها حساسية ، كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الانتاج، وأكثر موارد المنظمة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية، والخارجية للمنظمة.

ومن خلال ادارة الموارد البشرية تتمكن المنظمة من تحقيق العديد من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات المختلفة، وضمان استمرارية المنظمة وبقائها.

فإدارة الموارد البشرية تتعامل مع الفرد في المنظمة، والذي يتميز بحاجات ورغبات وقيم واتجاهات قد لا يماثل فيه فرداً آخر في بيئة عمله، أو قد لا يملك الاستعداد لتغيير ما يحمله من خصائص، إنها الادارة التي تتعامل مع عنصر أو مورد يعتبر المحرك للنشاطات الأخرى في المنظمة، وغير قابل للتقليد من قبل المنظمات الأخرى المنافسة.

وتأسيسا على ذلك فقد اهتمت المنظمات بإدارة الموارد البشرية كون عملها بنصب على الفرد العامل منذ لحظة البحث عنه في سوق العمل وحتى انتهاء علاقته بالمنظمة.

وتتنوع سياسات ادارة الموارد البشرية بحيث تشمل كل ما يتعلق بشؤون العاملين بدءاً من سياسة تخطيط هذه الموارد مروراً بسياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين وسياسات التعويضات والمسار الوظيفي، وانتهاءُ بسياسات تقييم العاملين وتحفيزهم وتطويرهم.

ولأغراض هذه الدراسة سيتم التركيز على ثلاث سياسات هي:

- الاستقطاب و الاختيار والتعيين
- تقييم الآداء
- الحوافز

وفيما يلي عرضا لهذه السياسات:

1/2/3: الاستقطاب و الاختيار والتعيين

تعتبر عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين من أهم الوظائف التي يتوجب على إدارة الموارد البشرية انجازها بكفاءة وفعالية، حيث يتحدد على النجاح فيها مسار نشاطات المنظمة الأخرى سواء الانتاجية أو التسوقية أو المالية أو التطويرية...الخ.

ويترتب على عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين انعكاسات هامة على المنظمة من حيث وضع الرجل المناسب في المكان الناسب، حيث أن عدم توافر الأشخاص المناسبين الناتج عن سوء الاستقطاب والاختيار سيؤدي إلى الفشل في تحقيق أهداف المنظمة وتقليل التحسينات في أدائها.

وفيما يلي بيان بأبعاد هذه العملية، وأهمية كل منها:

1/1/2/3: الاستقطاب

يمكن تعريف عملية الاستقطاب بأنها مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن أشخاص مميزين وجذبهم لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة، أوالمرغوبة، وفي الوقت المناسب (هاشم، 1990، 140).

وعليه فإن عملية الاستقطاب تركز على الأنشطة التالية (برقاوي، 2013،141-142):

١ -البحث عن مرشحين لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة، وذلك بعد تحديد مواصفات وخصائص الوظيفة الشاغرة، ونوعية الأفرادالذين ترغب المنظمة باختيارهم وتعيينهم .

٢ -تحديد سوق العمل المستهدف، وهذا مهم لنجاح عملية الاستقطاب، إذ أن سوء الاختيار لسوق العمل، وخاصة التي تتميز بعرض عال للموارد البشرية، يحمل المنظمة تكاليف مالية إضافية، ووقتاً مهدوراً بدرجة كبيرة، مما يعني ضياع فرص الاستقطاب، وعرقلة نشاطات المنظمة المختلفة.

٣ -تحقيق المواءمة بين خصائص الوظيفة، ومؤهلات من سيشغلها، خاصة وأن عملية الاستقطاب تركز على تهيئة مدخلات لعملية الاختيار.

ولعملية الاستقطاب أهمية كبيرة في المنظمات، إذ ان النجاح فيها يؤدي إلى تحقيق الأهداف التالية (الهيتي، 2003، 125):

1-توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظيفة، وبأقل تكلفة ممكنة.

2-زيادة فاعلية عملية الاختيار، من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم.

3-زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة من خلال جذب مرشحين جيدين.

4-تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار، كالتدريب والتطوير، من خلال جذب الأشخاص ذوي الكفاءة.

5-تحقيق المسؤولية الاجتماعية لادارة الموارد البشرية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة، وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظيفة.

ويتوجب على المنظمة مراعاة مجموعة من العوامل عند أدائها لعملية الاستقطاب، أهمها (الهيتي، 2003، 125-126):

1-العوامل البيئية، وهي الخاصة بسوق العمل من حيث مستويات العرض والطلب، والتركيبة النوعية والعمرية للموارد البشرية.

2-القيود والمحددات الحكومية، أوتلك التي تفرضها نقابات العمل.

3-العوامل التنظيمية، وتشمل العوامل المرتبطة بنشاطات وجهود المنظمة في مجال الاستقطاب، كموازنة الاستقطاب مثلا.

أما مصادر الاستقطاب فهي:

1-المصادر الداخلية، أي اعتماد المنظمة على سوق العمل الداخلي (داخل المنظمة)، من خلال الترقية لمواقع وظيفية أعلى، أو اعتماد الاعلان والتنافس داخل المنظمة، بعد تحديد الأسس والمعايير المعتمدة في عملية الاستقطاب.

ويعمل المصدر الداخلي على تحقيق الاستقرار في الموارد البشرية، ورفع الروح المعنوية للعاملين فيها، كما يخفف من تكاليف عملية الاستقطاب، لكنه في نفس الوقت يؤدي إلى عدم دخول موارد بشرية جديدة بمعارف ومعلومات حديثة مما قد يعوق تطوير عمل المنظمة.

2-المصادر الخارجية، وتشتمل طلبات التوظيف، مراكز العمل والتدريب المختلفة، والجامعات والكليات وتوصيات العاملين في المنظمة، بالاضافة إلى مصادر الاستقطاب الالكترونية عبر الانترنت.

وتؤدي المصادر الخارجية إلى الاستفادة من الخبرات الجديدة، وإقامة علاقات تعاون مع جهات متعددة، مع امكانية إحداث تغيير في العادات القديمة، ولكن في الوقت نفسه قد تترتب تكاليف إضافية، مع احتمالية التأثير السلبي على الروح المعنوية للعاملين الموجودين في المنظمة (السلمي، 2008، 148-149).

وفيما يلي تفصيلا لهذه المصادر:

أولا: المصادر الداخلية، وتنقسم إلى قسمين (حمود والخرشه،2007، 95-97):

١ -موظفو الشركة أنفسهم وإعطائهم فرصة المنافسة على الوظيفة الشاغرة.

ولها مزايا وسيئات، من مزاياها:

- تفيد في إقامة علاقات عامة جيدة، خاصة وأن الفئة المستهدفة هم الموظفون أنفسهم، وبالتالي فهم يحرصون على التواصل المستمرمع الموارد البشرية في المؤسسة
- تؤدي إلى بناء معنويات جيدة للعاملين، حيث يشعر العاملون باهتمام الادارة وحرصها على تقدمهم وتطورهم في داخل المنظمة.
- تشجع العاملين الجيدين والطموحين ، فيحرص العامل على تنمية مهارات باستمرار لقناعته بوجود فرصة جيدة له في المستقبل.
- تحسن من احتمالية الاختيار الجيد ، حيث أن الادارة تتابع أداء موظفيها وبالتالي لديها القدرة على تحديد الموظف الجيد من غيره.
- أقل تكلفة، فالمصدر الداخلي لا يترتب أي كلفة سواء في الاعلان أو في الوقت أو في الجهد.
- هؤلاء الموظفين يعرفون المنظمة معرفة جيدة، وبالتالي فإن تكيفهم يكون كبيرا وانتمائهم وولائهم أكبر للمنظمة.

من سيئاتها:

- تؤدي إلى إخلال وظيفي من خلال الاستفادة من موظفين في أدنى السلم الإداري وربما نوعيتهم رديئة مقارنة بالكفاءات خارج المنظمة.

- تؤدي إلى تناحر بين الموظفين للحصول على الوظيفة المطلوبة، والتقليل من الناحية الأخلاقية عند الموظفين الذين لم يتم اختيارهم.
- تؤدي إلى سيطرة الزحف الداخلي للعاملين على المؤسسة وبالتالي عدم تجديد دماء المؤسسة.

٢ -الأشخاص الذين يتم التوصية بهم من قبل الموظفين أنفسهم.

من ميزاتها:

- يتم تزويد الشخص الموصى به بمعلومات واقعية عن المنظمة والوظيفة وبالتالي تزيد احتمالية بقائه في الوظيفة.
- يكون هذا الشخص أكثر قبولا في المنظمة.

عيوبها:

- هناك تأثير للعلاقات الشخصية في الحكم على أداء الشخص الموصى به.
- محاباة الأقارب والأصدقاء داخل المنظمة.
- تقلل من رغبة المنظمة في إضافة خبرات متنوعة لبيئة العمل.

ثانيا : المصادر الخارجية، وتشمل (حمود والخرشه، 2007، 98-102):

١ -الإعلان:

من خلال الصحف والمجلات والإنترنت، حيث يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة ومتطلبات كل وظيفة ، وهناك عدة عوامل تؤثر في درجة ومعدل الاستجابة للإعلان أبرزها:

- المعرفة بالمؤسسة أو درجة ومكانة المؤسسة أو المنظمة.
- ظروف سوق العمل.
- مدى توفر متطلبات الوظيفة وشروطها الواردة في الإعلان.

٢ - مؤسسات التعيين أو (شركات التوظيف): وهناك ثلاثة أنواع من هذه المؤسسات:

- المؤسسات العامة، والتي تعنى بتسجيل الأفراد غير المهرة أو قليلي التدريب.

- المؤسسات أو الشركات الخاصة، وهي تقدم وظائف لذوي المهارات الجيدة ولمدد واضحة ومحددة بالاتفاق مع أصحاب العمل.
- الشركات الاستشارية، وهي تهتم بالوظائف في الإدارة العليا وبعض الوظائف في الإدارة الوسطى (الخبراء والمستشارين)، وهي تأخذ رسوما عالية.

٣ – المدارس والمعاهد والجامعات:

من خلال المدارس والمعاهد يمكن أن يتم تزويد المنظمات بالعاملين في الوظائف ذات المهارات القليلة أو التي لا تحتاج إلى مهارات خاصة.

كذلك فان الكثير من الجامعات والمؤسسات التعليمية توفر فرص عمل لخريجيها من خلال الاتفاقيات التي تعقدها مع المنظمات في المجتمع المحلي المحيط بها.

٤ – مؤسسات المجتمع المدني المتخصصة:

مثل نقابات العمال التي تقوم بتوفير فرص عمل لمنتسبيها، كما أنها تسهل عقد اجتماعات محلية ووطنية مع الشركات الباحثة عن موظفين.

2/1/2/3: عملية الاختيار (Selection)

تعرف عملية الاختيار بأنها تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة حسب المعايير القيمية والفنية التي يتم اعتمادها (Decenzo & Robbins, 2010,13).

وتعتبر عملية الاختيار الجسر الواصل بين المنظمة والفرد في البيئة الخارجية، فهي الوسيلة التي تحدد من خلالها المنظمة مدى صلاحية الفرد لشغل الوظائف الشاغرة فيها، كما أنها الوسيلة التي بواسطتها يحدد الفرد المنظمة التي سينتمي إليها.

كما أن هذه العملية تعتبر فرصة لاختبار قدرة المنظمة على إجراء عملية المفاضلة بين المتقدمين أو المرشحين لوظائف فيها، ومن منهم الأكثر تأهيلا من حيث المعارف والمهارات والقدرات.

تتأثر عملية الاختيار بعوامل عديدة، منها (الهيتي، 2003، 131):

- العوامل الداخلية، وهي التي ترتبط بالمنظمة وبعملية الاختيار ذاتها وتشمل:

1-نوع وطبيعة المنظمة، أي العمل الذي تمارسه المنظمة والذي يؤثر على اجراءات عملية الاختيار.

2-استخدام التقنيات الحديثة، فاستخدامها ينعكس على اجراءات عملية الاختيار ونتائجها .

3-الوقت المتاح أمام المنظمة، فكلما كان الوقت المتاح أكبر كلما كانت اجراءات الاختيار سليمة ودقيقة.

- العوامل الخارجية، وهي التي ترتبط بالبيئة الخارجية وتشمل (الهيتي، 2003، 132):

1-خصائص سوق العمل من حيث الطلب والعرض والتركيبة العمرية، فكلما كان العرض أكبر من الطلب كلما كانت الحرية أكبر أمام المنظمة لاجراء عملية الاختيار.

2-القوانين والأنظمة واللوائح المطبقة فيما يتعلق بالتوظيف.

3-الاتحادات والنقابات العمالية وما تفرضه من ضوابط لعملية الاختيار

وتتكون عملية الاختيار من عدة خطوات أبرزها (حمود والخرشة، 2007، 109-119):

١ -البحث الأولي (Initial Screening):

وهي الخطوة الأولى في عملية الاختيار، وتتمثل في عملية الفحص أو السؤال عن الأشخاص المناسبين للوظائف.

وهذا يتضمن فحص طلبات المتقدمين لشغل الوظائف من حيث توفر الخبرة المناسبة و المؤهل العلمي الملائم للوظيفة أو التاريخ الوظيفي لطالبي الوظائف ومدى جديتهم للعمل في المؤسسة.

٢ -تعبئة طلب الوظيفة (Completion Application Form):

وهو نموذج لطلب الوظيفة تعممه المنظمة، ويتضمن المعلومات الأساسية التي تحتاجها المنظمة عن طالب الوظيفة (مثل الاسم والعنوان والمؤهلات العلمية والخبرات العملية).

ويتضمن الطلب كذلك شرط التوقيع عليه من قبل طالب الوظيفة، بحيث يشهد على صحة هذه المعلومات وإذا اكتشفت أو وجدت معلومات خاطئة في الطلب فإنه يتم استبعاده والاعتذار عن استكمال إجراءات التعيين، هذا مع التأكيد على ضرورة عدم القيام بأي إجراءات تؤدي إلى التمييز بين المتقدمين لأي اعتبار كان (سواء كان للعرق، أو الجنس أو الديانة أو العمر)، وفي العادة يتضمن طلب الوظيفة عبارة تنص على حق صاحب العمل باستبعاد أي شخص يقدم معلومات خاطئة في طلب الوظيفة.

٣ - إجراء اختبارات التوظيف (Employment Tests):

ويتم تطبيق هذه الخطوة بالنسبة للمرشحين المتقدمين لشغل وظائف ذات طبيعة فنية بالدرجة الأساسية، علماً بأنه يمكن أن يتم أيضا إجراء مثل هذه الاختبارات لجميع المرشحين المتقدمين للوظائف الفنية والادارية في مستوى الادارة الوسطى أو الدنيا، أما في مستوى الادارة العليا فلا يتم إجراء مثل هذه الاختبارات لأي مرشح لأي وظيفة في هذا المستوى مهما كانت نوعيتها، ومن أهم الاختبارات غير الفنية التي يتم إجراؤها أحيانا:

أ -الاختبارات الجسمية

تهدف هذه الاختبارات إلى قياس القدرات الجسمانية للفرد، إذ تتطلب بعض الوظائف توافر الخصائص الجسمية كالقوة والقدرة على تحمل بعض الظروف المحيطة بالعمل، وعليه يتوجب تقييم القدرات الجسمية للتأكد من قدرة الفرد على تأدية ما يكلف به من مهام وأعمال داخل بيئة العمل.

ب-اختبارات الذكاء:

تسعى هذه الاختبارات إلى التعرف على مدى قدرة الفرد على التفكير المنطقي، والحكم الصحيح على الأشياء، واليقظة، وحسن التصرف بسرعة ودقة.

ومن أهم المجالات التي تركز عليها هذه الاختبارات:

-التفكير الاستدلالي

-القدرة على إدراك العلاقات بين مختلف العناصر

-القدرة على تركيز الانتباه

-قوة الذاكرة والسيطرة على الأفكار

-القدرات الحسابية والعددية

ج- اختبارات الاتجاهات والقيم:

ويتم فيها التعرف على قيم الأفراد واتجاهاتهم واهتماماتهم، وماهي معتقداتهم وقيمهم، والسلوك العام لديهم، فليس من الضروري أن يكون الفرد ذكيا، ولديه قدرات جسمية عالية فقط، وإنما يعزز ذلك الاتجاهات الايجابية، والاهتمامات بالأداء الوظيفي، والقيام بالواجبات المتعلقة به.

د -اختبارات الانجاز

تهدف هذه الاختبارات لقياس تصرف الفرد، والتعرف إلى سلوكه تجاه ما استفاد منه من تجارب وخبرات ماضية، بحيث يستدل منها على تصور لسلوكه وتصرفه المستقبلي في عمله.

هـ- اختبارات القدرات والاستعداد

تهدف هذه الاختبارات إلى التعرف على قدرة الفرد، واستعداده لأداء نشاط معين، أو القيام بعمل معين، وتسعى هذه الاختبارات للتعرف إلى مجموعة من القدرات اهمها:

-القدرة اللفظية والاتصال مع الآخرين بنجاح

-القدرة البصرية

-المهارات اليدوية

-المهارات الكتابية

و -الاختبارات الطبية

و تهدف هذه الاختبارات إلى التاكد من الصحة العامة، وخلوه من الأمراض المعدية، وقدرته على أداء العمل المنوط به.

ز -اختبارات الشخصية

حيث يتم الطلب من المتقدم الاجابة عن أسئلة مباشرة تتصل بذاته، أو أرائه من خلال مقياس يتضمن متغيرات ومؤشرات تصمم لهذا الغرض، ويتم التوصل للنتائج من خلال إجاباته التي تدل على طبيعة شخصية طالب الوظيفة، وإمكاناته.

ح -الاختبارات النفسية

تهدف هذه الاختبارات إلى تحديد موضوعي وصادق لمعرفة الحالة النفسية، والمزاجية للأفراد، من خلال تعريضهم لبعض المواقف، ومعرفة رد فعلهم تجاهها.

٤ -المقابلات الشاملة أو المعمقة (The Comprehensive Interview):

وهي مقابلات معمقة للحصول على معلومات تتعلق بطالب الوظيفة، وتتم هذه المقابلات بعد اجتياز كل المراحل السابقة، وتقيس هذه المعلومات درجة حافزية طالب الوظيفة، وقدرته على العمل تحت الضغط، وفي جميع الأحوال فإن إجراء المقابلات يقوم على إجراء حوارات تتخللها تساؤلات تؤدي الاجابة عنها إلى تكوين سلة معلومات، على أن تكون هذه المعلومات ذات صلة بالوظيفة المعنية المراد شغلها، كما أنها تكون ذات صلة بتحليل العمل، والوصف والمواصفات الوظيفية للوظيفة المعنية.

وهناك أنواع عديدة من المقابلات منها، المقابلة المنظمة التي تشترط تحديد مجموعة من التساؤلات بشكل مسبق، وتكون مبرمجة بما يتوافق وطبيعة الوظيفة ومواصفاتها، بحيث يقوم كل شخص تتم مقابلته بالاجابة عنها، وهناك مقابلات غير منظمة، أي أن السؤال يأتي ضمن سياق المقابلة نفسها، وهناك المقابلة الضاغطة حيث يتم وضع من تتم مقابلتهم تحت الضغط لمعرفة ردود أفعالهم.

وقد اختلفت الآراء حول مدى فاعلية المقابلات، حيث أشار بعض الباحثين أن فاعلية المقابلات تتمثل في تقديم مؤشرات عن(برقاوي،2013، 175-176):

- شخصية طالب الوظيفة
- حافزيته
- مهاراته وإمكاناته

في حين أشار بعضهم الآخر إلى أن المقابلات غير فعالة ومكلفة، ولا تمثل أسلوبا جيدا لعملية الإختيار.

وفي جميع الحالات فإن من الضروري أثناء المقابلة أن يتم أخذ ملاحظات من قبل من يقوم بإجراء المقابلة لجنة كانت أم شخصاً محدداً، وذلك حتى يتم تكوين القرار النهائي بالاستناد إلى ذلك.

٥ - الاستقصاء عن خلفية طالب الوظيفة (Background Investigation):

وهي العملية التي يتم بموجبها التأكد من صحة المعلومات الواردة في طلب التوظيف. ويشمل ذلك الاتصال مع الشركات التي كان يعمل بها، والحصول على سجل تقييم أدائهم، والاتصال مع المعرفين الموجودين في الطلب، والتأكد من صحة المؤهلات

العلمية لطالب الوظيفة والواردة في الطلب، وفحص سجله الأمني، ويمكن كذلك اللجوء إلى أطراف خارجية للسؤال عن دقة ما ورد في الطلب من معلومات، ويعتبر كل هذا ضرورياً قبل اتخاذ القرار النهائي بالتعيين، لان الفشل في هذا الأمر يعني تأثيرات سلبية على المنظمة سواء من ناحية التكاليف، أو من الناحية الأخلاقية للمنظمة، وهنا تجدر الاشارة إلى وجود صعوبات في تحقيق هذا المطلب، وبخاصة عند التعامل مع المنظمات التي كان يعمل فيها المشحون المعنيون، حيث قد تعتبر هذه المنظمات أن المعلومات التي تسأل حولها هي معلومات تتسم بالسرية وأنها مؤتمنة عليها بالنسبة للموظفين والعاملين لديها سواء أثناء وجودهم فيها أو بعد مغادرتهم وتركهم لها.

وتتم عملية الاستقصاء بطريقتين:

أ - الاستقصاء الداخلي، ونعني بها قيام أخصائي الموارد البشرية في المنظمة بالاستقصاء من خلال سؤال المؤسسات التي عمل بها سابقا أو من خلال المعرفين.

ب - الاستقصاء الخارجي، ونعني به اللجوء على جهات متخصصة في عملية الاستقصاء، مع ملاحظة أن هذه الطريقة تكون مكلفة ماليا، وغير موثوقة بالضرورة من حيث نتائجها.

٦ -عرض الوظيفة (Conditional Job offer):

ونعني به التفاصيل المالية والفنية والقانونية، التي تمثل مزايا الوظيفة المعنية التي سيتمتع بها الشخص المعني عند قبوله لهذا العرض، أو التي تمثل شروطا والتزامات عليه أن يقبل بها وأن يحترمها عندما يتم تعيينه، وعادة ما يتم تحديد ذلك من قبل إدارة الموارد البشرية على ضوء النظم المقررة في المنظمة المعنية.

٧ - الفحص الطبي (Medical/Physical Examination):

وهو فحص يبين مدى مناسبة وملاءمة الشخص لمتطلبات الوظيفة، وأنه قادر صحيا على القيام بها، وأداء مهامها بنجاح.

ويتم هذا الفحص بعد تقديم شروط العمل أو الوظيفة للشخص الذي وقع عليه الاختيار.

و من أهداف الفحص الطبي هو ضمان توافر الحد الأدنى من معايير الصحة في موظفيها وبالتالي في المنظمة، وهذا بدوره ينعكس على نظام التأمين الصحي فيها، إضافة إلى توفير قاعدة معلومات عن أوضاع موظفي المنظمة الصحية بحيث يمكن الرجوع إليها عند الحاجة مستقبلا.

2/2/2/3 : معوقات عملية الاختيار والتعيين

يقصد بالمعوقات تلك العوامل التي تؤثر في إيجابية جهود التعيين، ومن أهمها وجود عدد من المتقدمين اللذين لا يوجد بينهم من هو مناسب للوظيفة الشاغرة، أو اكتشاف أن الأفضل من بين المتقدمين قد قدم طلبه، ولكنه وجد فرصة أفضل، ولم يعد راغباً في العمل في هذه المنظمة، ويمكن عموما إجمال هذه المعوقات في:

١ - النظرة إلى المنظمة (Image of the organization): أي نظرة طالبي الوظائف تجاه المنظمة نفسها، إذ قد تكون هذه النظرة سلبية، أو مترددة، مما ينعكس على مدى رغبتهم الجدية في العمل فيها، وبالتالي يزيد عدد المستنكفين عن متابعة شؤون تعيينهم مما يقلل أعداد المتقدمين الفعليين لطلب العمل فيها.

٢ - درجة جاذبية الوظيفة (Attractiveness of the job): فإذا كانت الوظيفة الشاغرة غير مرغوبة، أو ليس لها جاذبية معينة، فان ذلك يعني التقليل من عدد المتقدمين لشغلها.

٣ - سياسات المنظمة الداخلية (Internal organizational policies): كسياسات الترقية والترفيع في المؤسسة، حيث تلعب دورا في زيادة عدد المقدمين للوظائف أم لا، فكلما كانت هذه السياسات مشجعة كلما كان عدد المتقدمين مشجعاً، والعكس بالعكس.

٤ - التأثيرات الحكومية (Governmental influence): مثل شروط السن والأجور التي تضعها الحكومة في القوانين المختلفة.

٥ - تكاليف عملية التعيين (Recruiting cost): والمتمثلة في تكاليف الإعلان والمقابلة وغيرها مما يعوق جهود التعيين واستمرارها لفترة طويلة (Decenzo & Robbins,2010, 135-136).

2/2/3 تقييم آداء العاملين

تعد عملية تقييم آداء العاملين من العمليات المهمة التي تمارسها المنظمات، فعن طريق التقييم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها كسياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين، كما يمكن أن تستخدم العملية كوسيلة جذب للعاملين الجدد، وعلى مستوى العاملين انفسهم تعتبر عملية التقييم وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل إلى نقاط القوة والضعف في أدائه، وبالتالي العمل على تطوير وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

ولكي تحقق عملية تقييم أداء العاملين أهدافها، يجب أن تستند إلى مشاركة واسعة من جميع الأطراف وبشكل منظم، وفي كافة المستويات الادراية، كما فرضت التغيرات المحيطة بالمنظمة سواء التغير في محتوى وأساليب الأداء، أو التغير في الخصائص المعرفية والمهارية للعاملين، والتغير في طبيعة أعمال المنظمات، ضرورة التفكير بشكل جدي في وضع أنظمة تقييم آداء فعالة، واستثمار نتائج هذه الأنظمة في رسم المسارات الواضحة لسياسات الموارد البشرية فيها، ولتحديد جودة الأداء لا بد من توفر مقاييس نوعية يتم استخدامها في قياس آداء العاملين، وعادة ما يتضمن المقياس أكثر عناصر العمل، الذي يؤديه العامل، أهمية (ماثز وجاكسون، 2009، 446).

1/2/2/3 : مفهوم تقييم أداء العاملين

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تقييم اداء العاملين، منها ما اعتبرها عملية ادارية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا (السالم والصالح، 1991،142).

في حين وصفها Schuler (1995،306) بأنها نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية، ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لافادة الفرد والمنظمة والمجتمع.

وفي تعريف آخر أنها محاولة لتحليل آداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل (عساف، 1988،174).

أما Ivancevieh (256،1995) فقد عرفها بأنها نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل.

ولغاية هذه الدراسة فإنه سيتم تعريف تقييم آداء العاملين باعتباره دراسة وتحليل فعاليات العاملين وتحديد مستويات هذه الفعالية.

2/2/2/3: الأهداف التي يسعى نظام تقييم الأداء إلى تحقيقها (الهيتي، 2003، 200-202):

تسعى عملية تقييم آداء العاملين إلى تحقيق عدة أهداف أو غايات سواء على مستوى المنظمة أو المدير أو الفرد الموظف، وتتمثل هذه الأهداف بما يلي:

أولا: على مستوى المنظمة

١ - إيجاد مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.

٢ - رفع مستوى أداء العاملين بما يساعدهم على التطور والتقدم.

٣ - تقييم سياسات إدارة الموارد البشرية، كون نتائج العملية يمكن استخدامها كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

٤ - مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

٥ - مساعدة المنظمة في الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والقدرات العالية.

ثانيا: على مستوى المدراء

١ - تنمية المهارات والامكانات الفكرية للمديرين بحيث تمكنهم من إصدار الأحكام بدقة على آداء العاملين لديهم.

٢ - تعزيز القدرات الابداعية لدى المدراء تمكنهم من وضع أهداف محددة لكل موظف عامل لديهم وفق امكاناته وقدراته.

ثالثا: على مستوى الفرد الموظف

- تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين.
- العمل على زيادة الشعور بالعدالة لدى الموظف وبالتالي العمل باخلاص واجتهاد داخل المنظمة.
- توفير الدافعية لدى الموظفين لتحقيق الأداء الأفضل.

3/2/2/3: خصائص عملية تقييم آداء العاملين

تتميز عملية تقييم آداء العاملين بالخصائص التالية (عساف، 1988، 174):

١ -أنها عملية مخططة ومستندة إلى قواعد وأساليب محددة بشكل موضوعي وواقعي ومنسجم مع الحالة التي تعقد هذه العملية لأجلها.

٢ -أنها عملية ايجابية لا تسعى لكشف العيوب والثغرات والأخطاء فحسب، كما أنها لا تسعى للعقاب او الحساب كما يتراءى للبعض.

3-أنها عملية حركية مستمرة، وإن كانت نتائجها تتم على فترات متباعدة أو موسمية، إلا أنها من الناحية الفعلية عملية يومية.

4/2/2/3: عملية التقييم:

تتكون عملية التقييم من عدة خطوات منها (Decenzo & Robbins, 2010 , 236-237):

١ – وضع معايير للتقييم تستند إلى متطلبات الوظيفة والوصف الوظيفي لها.

٢ – أن يستند التقييم إلى أهداف قابلة للقياس وواضحة وقابلة للفهم.

٣ – أن تقيس الأداء الفعلي الواقعي الحقيقي لذلك يجب أن يعرف العاملين ما الذي يتم قياسه وكيف يتم قياسه.

٤ – مقارنة الأداء بالمعايير الموضوعة، أي ملاحظة الانحرافات التي تحدث في الأداء عن المعايير.

٥ – مناقشة التقييم مع العاملين، وهنا يمكن أن ينتج عنها بعض المؤثرات العاطفية والنزاعات، والانطباعات التي تتولد لدى العاملين يمكن أن تمس نواحي داخلية لديهم واحترامهم لذاتهم.

٦ – تحديد الإجراء التصحيحي أينما كان ضروريا، وهو نوعان إما أن يكون وقتي أو حالي يتعامل مع المشكلة، أو أن يكون مستقبلي أو طويل المدى.

وهناك أكثر من مصدر للمعلومات للحصول على المعلومات اللازمة للتقييم منها:

-الملاحظة الشخصية

-التقارير الإحصائية

-التقارير الشفوية

-التقارير المكتوبة

5/2/2/3: طرق التقييم :

وهناك ثلاثة طرق (الكلالدة، 2011، 78-88):

١ - طريقة المعايير المجردة

٢ - طريقة المعايير المقارنة

٣ - طريقة المعايير بالأهداف

أولا: طريقة المعايير المجردة: أي قياس أداء العاملين وفقا لمعايير محددة يتم وضعها، وتشمل عددا من المقاييس، منها:

١ -المقالة أو التقرير المفتوح (The Essay Appraisal):

المقيم يقوم بتقييم الموظف كتابة على شكل تقرير، يبين فيه نقاط القوة والضعـ ف والمقترحات لتطوير أدائه، كما يبين من خلاله امكانية تقدم الموظف في المستقبل. ويتميز هذا المقياس بالبساطة ويعتمد على القيمة العالية للمعلومات التي يقدمها التقرير، وغزارة المعلومات الواردة فيه.

وبرغم ما يتميز به هذا المقياس إلا أنه له بعض المساوئ التي من أهمها إختلاف قدرات المقيمين سواء من حيث القدرة على الحصول على المعلومات بصورة موضوعية، أو من حيث القدرة على التعبير كتابة عما يريدون قوله، كما أنه يصعب المقارنة بين تقييم العاملين نظراً لاختلاف أسلوب المقيم في الكتابة.

٢ -الوقائع الحرجة (The Critical Incident Appraisal):

وهو يركز على سلوكيات معينة تحدث اختلافا بين الأداء الفعال وغير الفعال للعمل. ويقوم المقيم بكتابة السلوكيات التي قام بها العامل بشكل فعال والأخرى غير الفعالة، أي قيام الرئيس برصد كافة الأحداث والأعمال والملاحظات التي تبين كفاءة العامل

أو عدم كفاءته، ويكون ذلك عادة من خلال سجل يدون فيه الرئيس هذه الأحداث (برنوطي، 2004، 412).

ومن ميزات هذا المقياس تركيزه على السلوك، ويجب أن يتم تدوين هذه السلوكيات بشكل منتظم وعلى مدار السنة، ولكن من سلبياتها إحتمالية تحيز القائم على عملية التقييم، وذلك بتسجيله الوقائع السلبية والأخطاء التي تصدر عن الموظف فقط، واحتمالية عدم الدقة في تسجيل ذلك.

٣ – طريقة القائمة (The Checklist Appraisal):

وفيها يقوم المقيم بتقييم أداء العاملين من خلال معيار يشمل قائمة سلوكيات محددة، ويكون دور المقيم تحديد مدى انطباق سلوك العاملين على هذه المعايير، وعادة ما تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التقييم بالاستناد إلى ما يقدمه الرؤوساء المباشرون من معلومات عن أداء العاملين، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم سلوكيات العاملين وفقا لمدى ارتباطها بمهام وواجبات الوظيفة.

وهذه الطريقة أكثر حيادية وتقلل من التحيز في عملية التقييم.

٤ – المقياس الموضوعي للتقييم (The Adjective Rating Scale Appraisal):

وهي طريقة للتقييم تقوم على أساس قائمة تتضمن عددا من السمات وقياس مدى قيام العاملين بالتعبير عنها، وتتضمن الأداة معلومات كمية ونوعية عن العمل، ومعارف العمل، ومدى التعاون مع العاملين، ومن أهم هذه السمات الأمانة، والولاء، والاتجاهات نحو العمل.

والمهم هنا أن تكون الأسس واضحة للمقيم، وغير غامضة ومفهومه له حتى نقلل من حالات التحيز.

٥ – الاختيار الاجباري (The Forced Choice Appraisal):

وهي تقوم على أساس اختيار المقيم بين مجموعتين من العبارات محددتين حول سلوك وعمل العاملين، أي تحديد مجموعة من الصفات الايجابية والسلبية لأداء وسلوكيات الموظف، ويقوم الرئيس بعد ذلك باختيار أي من هذه الصفات التي تنطبق على الموظف، ويتم جمع هذه التقييمات للصفات من قبل إدارة الموارد البشرية، وتعطى لها أوزان أو درجات تكون سرية وغير معلومة للمقيم، وسميت بهذا الاسم لأن الرئيس مجبر على اختيار عدد محدد من الصفات الموجودة لديه، ومن ميزاتها

التقليل من التحيز لعدم معرفة المقيم بالإجابة الصحيحة (الطائي، الفضل والعبادي ، 2006، 246).

٦ - سلسلة التقييم السلوكية (The Behavioral Anchored Rating Scale): وتتضمن أداة القياس أمثلة عن سلوكيات محددة توضح ما يمكن اعتباره سلوكا ممتازا أو غير ذلك، ومن ثم يتم تحديد اي نموذج ينطبق على الموظف وبالتالي التقدير الذي يستحقه، و يتم تطوير أبعاد سلوكية للأداء، سواء كانت سلوكيات مرغوبة أو سلوكيات غير مرغوبة، والمقيم يقوم بتقييم سلوكيات العاملين أكثر من غيرها من جوانب الآداء الأخرى (برنوطي، 2004، 410).

ثانيا: المعايير المقارنة:

أي تقييم العاملين من خلال مقارنة أدائهم مع العاملين الآخرين، ومن طرقها:

١ -الترتيب ضمن مجموعات(Group Order Rating):

تقييم العاملين وفق تصنيف المجموعات مثلا أختار مجموعة العاملين في وظيفة معينة أو مجموعة وظيفية معينة وأقوم بترتيب العاملين ضمن هذه الوظيفة أو المجموعة وفقا لأدائهم بناء على متطلبات وواجبات الوظيفة المناطة بهم.

٢ - الترتيب الفردي (Individual Ranking):

ترتيب العاملين وفقا لأدائهم وكفائتهم من الأعلى إلى الأدنى، وغالبا ما يقوم الرئيس بترتيب مرؤوسيه كجزء من مسؤولياته أثناء إشرافه على أعمالهم الفعلية ومتابعته لأدائهم، وتعتبر هذه الطريقة من أبسط الطرق وأسهلها في حال كانت المنظمة صغيرة الحجم، ولكن في حال المنظمات الكبيرة فإنه يصعب تطبيقها.

٣ - المقارنة الثنائية (Paired Comparison):

يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد الذين يخضعوا هم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها، وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها، حتى يتم معرفة من هو الأفضل مقارنة مع العاملين الآخرين (الطائي وآخرون، 2006، 246).

6/2/2/3: الصعوبات التي يمكن أن توجد في نظام التقييم
(Decenzo & Robbins, 2010 , 234-235):

١ -التركيز على الأفراد:

إن تقييم الأفراد هو من أصعب المجالات والمهام في عمل المشرفين لأن الأمور العاطفية والمشاعر تتدخل فيها، وجميعنا يعتقد أن أداءه جيد، وأن المشرف يقدر ذلك، وبطبيعة الحال فان المشاعر تتدخل، وإذا لم تكن هذه المشاعر تتفق مع ما نريد، فإن ذلك يؤدي إلى صراع أو نزاع أو خلاف.

والتحدي الأساسي هو استبعاد العواطف من عملية التقييم، وكلما قللنا من أثرها كلما زاد الرضى عن عملية التقييم.

٢ - التركيز على العملية:

تواجه المقيم صعوبة مهمة تتمثل في ما الذي يقيسه، وكيف ذلك، و بسبب نقص في التدريب للمقيمين حول عملية التقييم، وبالتالي يواجه المقيم نقص أو خطأ في الحكم، وتحيزا في العملية ذاتها.

إن تقييم الأداء عملية تكاملية من حيث التطوير أو التطبيق، وهي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها وزيادة إنتاجية العاملين.

وعلى المنظمة أن تكون محايدة في عملية التقييم وهذا يعني أن تكون العملية موضوعية وذات صلة بمتطلبات الوظيفية المعنية وأن تكون واقعية وفيها مصداقية.

ولتحقيق هذا لا بد من توفر عنصرين:

1-أن يستند التقييم إلى عناصر واضحة ومحددة

2-تدريب المقيمين على عملية التقييم.

7/2/2/3 : المشاكل المتعلقة بالتقييم (بربر، 2008، 179-180):

١ -اللامبالاة (Leniency Error):

أي تقييم كل العاملين بنفس التقييم إما عالي أو منخفض بغض النظر عن أدائهم، أي إعطاء تقديرات عالية إلى جميع الموظفين حتى الضعفاء منهم، أو إعطاء تقديرات

متدنية للجميع حتى المتفوقين او المتميزين في أعمالهم، وعادة ما يلجأ الرؤوساء إلى هذا الأمر بقصد تجنب المشاكل الشخصية التي قد تنشأ مع المرؤوسين بسبب التقييم المتدني أو عدم رغبته بحرمان الموظفين من أي مكافآت مربوطة بعملية التقييم.

٢ - الهالة (Halo Error):

الميل لتقييم الشخص بناء على سمة أو صفة واحدة تؤثر في التقييم وتطغى على بقية الصفات أو العناصر الأخرى، وللتقليل منها فإنه لا بد أن نقوم بتقييم كل بعد على حدة، ولجميع العاملين.

٣ - التماثل أو التشابه (Similarity Error):

بمعنى تقييم كل العاملين وفق نفس النسق أو الطريقة، بغض النظر عن متطلبات ومهام كل وظيفة، أو وفق وجهة نظر المقيم تجاه الآخرين.

٤ - تدني حافزية المقيمين (Low Appraiser Motivation):

إذا كان المقيم يدرك أن التقييم الذي سيقوم به سيؤثر في مستقبل العاملين لديه فإنه لن يميل إلى تقييم واقعي أو حقيقي، خوفا من أن يؤثر تقييمه سلبا أو إيجابا على المرؤوسين الخاضعين للتقييم.

٥ - النزعة المركزية (Central Tendency):

وتعني ميل المقيمين إلى إعطاء تقييم متوسط للجميع، وذلك لعدم معرفة القائم بعملية التقييم بالبيانات الخاصة بالمرؤوسين، أو لعدم توفر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم، أو لعدم رغبته بإظهار عناصر التفوق عند المرؤوسين، وهذا بطبيعة الحال ينعكس سلبا على أداء العاملين، بسبب أن نتائج التقييم لا تظهر جوانب التميز في أداء العاملين.

٦ - عدم مناسبة عناصر التقييم (Inappropriate Substitutes for Performance):

بمعنى أن يستند التقييم إلى عناصر أو عوامل غير مناسبة، أو أن الأداء يتأثر بعوامل خارجة عن إرادة العامل أو الموظف، وبالتالي تكون عناصر التقييم غير مناسبة أو غير واقعية.

8/2/2/3: بناء نظام تقييم أكثر فعالية:

ويمكن ذلك من خلال اتباع عدد من الخطوات (بربر، 2008، 180-181):

١ - استخدام مقياس يستند إلى السلوك:

أي أن المقاييس التي تستند إلى السلوك الوظيفي الفعلي أكثر كفاءة من تلك التي تعتمد على سمات أو صفات محددة، لأنها قد تكون صفات ليس لها صلة بالأداء أو الوظيفة (مثلا صفات مثل الشجاعة، الولاء، الواقعية)، إنها عبارة عن سمات مرغوب في توفرها في الموظف، رغم أنه ليس لها صلة مباشرة بأدائه.

كذلك فإن آلية الحكم على توفر هذه السمات من عدم توفرها أمر لا يمكن التحكم به بدقة، بعكس المقاييس السلوكية التي يمكن أن تصدر حكما بناء على أسس ومعايير سلوكية للأداء المراد تقييمه.

٢ - الدمج بين المعايير المجردة وذات الصلة بالأداء:

وذلك للتقليل من السلبيات المترتبة على استخدام كل منهما على حده أو لوحده.

٣ - تزويد العاملين بتقييمهم أي مناقشة التقييم من قبل المشرف مع موظفيه، والاحتفاظ بسجلات الأداء لكل موظف والتي تبين نقاط القوة والضعف الموجودة في أداء الموظف على الرغم مما قد يسببه ذلك من حساسية بينهما، وعادة يحاول المدير تجنب مثل هذا الأمر.

٤ - وجود عدة مقيمين:

أي أن يقوم بعملية تقييم الموظف أكثر من شخص أو مشرف، لأن ذلك يزيد من دقة عملية التقييم ومصداقيتها وواقعيتها.

٥ - استخدام التقييم من قبل الزملاء أو الرفاق:

أي أن يقوم زملاء العمل بتقييم أداء بعضهم البعض، وتساعد هذه الطريقة في أن يحرص الموظفون على تحسين أدائهم باستمرار، وأن حكمهم يستند بشكل أفضل إلى النواحي السلوكية للموظف وليس إلى صفة محددة، وبالتالي فإن هذه الطريقة تؤدي إلى وجود الهالة والتساهل في عملية التقييم.

٦ - التقييم بطريقة 360 درجة (360-Degree Appraisal):

عملية تقييم للأداء يتم بموجبها تقييم العامل من قبل جميع الأطراف ذات الصلة بالموظف المعني، وتشمل المشرفين والزملاء والعاملين والزبائن.

ويتم استخدام هذه الطريقة في ظل البيئة الديناميكية المعقدة المحيطة بالمنظمة وصعوبة أن يلم المدير بكل موظفيه وأدائهم، كذلك العمل ضمن مشاريع وفرق عمل يجعل أعضاء الفريق أكثر قدرة على تفهم زملائهم من المشرفين أو المدراء.

كذلك هذه الطريقة مفيدة لتطوير أداء العاملين.

٧ – الانتقائية (Rate Selectivity):

المقيم يقوم بتقييم المجالات والأبعاد المتعلقة بمهام وواجبات الوظيفة ومعارفها والتي هو يعرفها أصلا، وهذا يزيد من مصداقية عملية التقييم ويزيد من رضا العاملين عن التقييم.

وكلما زاد التباين أو الفجوة في المستوى الإداري بين المقيم والعامل كلما قلت درجة دقة عملية التقييم لأن ملاحظة سلوك العامل من قبل المقيم تقل.

٨ – تدريب المقيمين:

أي تدريبهم على عملية التقييم، وكلما زاد التدريب زادت الدقة في عملية التقييم، وتقل الهالة والتساهل في عملية التقييم.

3/2/3: التحفيز

تنبع أهمية الحفز أو التحفيز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الانتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقق أهداف الفرد وأهداف المنظمة وأهداف المجتمع ككل.

وتعتبر الحوافز التي تمثل نتاج عملية التحفيز أحد أهم الوسائل لرفع كفاءة الموراد البشرية وتطوير سلوكيات ومبادرات العاملين في المنظمة.

يوجد عدة عوامل تحدد سلوك الأفراد منها: سبب نشوء السلوك او حدوثه، الهدف الذي يسعى الفرد إلى تحقيقه، ثم قوة دافعه لتوجيه السلوك (السلمي، 1996، 39).

تعددت التعاريف الخاصة بالحوافز وتنوعت، فيعرفها البعض بأنها مثيرات تعمل على دفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الانسانية وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه.

أو أنها عملية إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي وتوجيهه نحو السلوك الايجابي أو السلبي، اعتمادا على عملية الادراك والفهم للمؤثر الخارجي(Hodgett, 1948, 29).

ولغاية هذه الدراسة فإن مفهوم الحوافز هو عبارة عن الوسائل المختلفة التي يتم استخدامها لحث العاملين وتشجيعهم على تطوير علاقاته وتحسين ادائهم في المنظمة (Luthans, 1985, 183).

3/2/3 /1: منظومة الحوافز

تتكون الحوافز كمنظومة من مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل مع بعضها بعضا، ويؤدي هذا التفاعل إلى نتائج ايجابية أو سلبية مما يؤثر في أداء وسلوك العاملين، وتتكون هذه الأجزاء المتفاعلة من:

أ - الفرد (العامل)، ما هي قدرات وامكانات الفرد التي تؤدي إلى تفاعله مع المكونات الأخرى لتشكل حافزا له، ايجابا أو سلبا، مع إدراك وجود التباين بين العاملين من حيث خصائصهم وأهدافهم وقيمهم.

ب - الوظيفة، أي أن تكون الوظيفة جزءاً حيويا من المنظمة وليس جزءاً هامشيا، حتى تشكل حافزا قويا للموظف (العامل).

ج - المنظمة، بمعنى قدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات بيئة عملها، ومنها متطلبات مواردها البشرية، كما أن للمنظمة دورا مهما في توجيه عملية التحفيز نحو عامليها.

د - البيئة، التحفيز هو عبارة عن إدراك وشعور لمؤثرات خارجية مصدرها البيئة، لذلك لا بد من إدراك العناصر المكونة للبيئة المحيطة بالمنظمة.

وهناك تصنيفات عديدة للحوافز، منها (الشواف، 1990، 30):

1-الحوافز الايجابية والسلبية

الحوافز الايجابية هي تلك التي تنمي روح الابداع والتجديد، أما الحوافز السلبية فتتمثل بخوف العاملين من العقاب والتهديد وتتصف بمعارضة كل جديد وابداع.

2-الحوافز المادية والمعنوية

الحوافز المادية هي حوافز ملموسة تتخذ أشكالا متعددة كالأجر والعلاوات والزيادات والمشاركة في الأرباح والأسهم وظروف العمل المادية والخدمات التي تقدمها المنظمة لموظفيها.

اما الحوافز المعنوية فهي التي ترضي الحاجات الذاتية للموظف إلى جانب الحاجات الاجتماعية مما ينعكس على زيادة تماسك العاملين، ومن أشكالها المشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات ومنح الشهادات والأوسمة والألقاب (القريوتي، 1993، 48 -49).

3-الحوافز الفردية والجماعية.

فالحوافز الفردية هي التي تكون موجهة لكل فرد حسب ما قدمه او ما أنجزه وهو الوحيد الذي يستفيد منها، أما الحوافز الجماعية فهي التي يتم تقديمها للجماعة أو للفريق الذي ساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة.

4-الحوافز التنظيمية، أي مكافآة العاملين في المنظمة استناداً إلى جودة الآداء الكلي في المنظمة، ولتحقيق الفاعلية في الحوافز التنظيمية فإنه يقتضي أن تشمل الجميع، ومن الأمثلة على الحوافز التنظيمية المشاركة في الأرباح وبرامج تمليك العاملين لأسهم الشركة.

ولانجاح نظام الحوافز لا بد من توفر الشروط التالية (زويلف، 2001، 163-164):

1-البساطة والوضوح في نظام الحوافز، أي أن يكون واضحا ومختصرا في بنوده وصياغته.

2-ارتباط الحوافز بالأهداف الموضوعة للمنظمة، وللوحدات الادارية المختلفة.

3-تحديد الوقت المناسب لتقديم أو استخدام الحافز، خاصة المادية منها.

4-الاستمرارية في الحوافز، لتحقيق بيئة عمل مستقرة في المنظمة.

5-العدالة والمساواة في الحوافز.

6 -وجود معايير واضحة للآداء والسلوك والتي بموجبها يتم تقديم الحوافز للعاملين.

7-مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز داخل المنظمة.

2/3/2/3: التعويضات والأجور

تعتبر التعويضات والأجورالشكل الأبرز للحوافز في داخل المنظمات، كما أنها تمثل أكبر بنود التكاليف التي تواجهها المنظمات، وتختلف استراتيجيات التعويض التي تتبعها المنظمات بما يخدم استراتيجية الأعمال التي تتبناها المنظمة.

وتعتبر التعويضات أكثر العوامل التي تؤثر على قرار الأفراد بالعمل لدى المنظمة دون غيرها، ولهذا على صاحب العمل أن يقدم تعويضات مميزة إذا ما أراد أن يجتذب الكفاءات من طالبي العمل.

هناك ثلاثة أنواع أساسية من التعويضات (الهيتي، 2003، 148):

١ - المكافآت الداخلية والخارجية (Intrinsic versus Extrinsic):

فيما يتعلق بالتعويضات الداخلية (Intrinsic): فإنها تشمل المكافآت ذات الطبيعة المعنوية، وهي التي تتعلق بالوظيفة نفسها كالشعور بالفخر بالإنجاز أو العمل كفريق، أي تعبر عن رضا وقناعة الأفراد بالوظيفة، أما التعويضات الخارجية (Extrinsic): فإنها تشمل المكافآت التي تؤخذ من صاحب العمل كالنقود أو الترقية أو المنافع والامتيازات الأخرى.

٢ - المكافآت المالية مقابل غير المالية:

فيما يخص المكافآت المالية فإنها تكون من خلال الرواتب و الزيادات الإضافية، أو ما يتعلق بالمقابل الذي يأخذه الموظف مقابل الإجازات وغيرها، أما المكافآت غير المالية فهي التي تركز على جعل العمل أكثر جاذبية من خلال الشكر أو المدح والإطراء وغيره.

٣ - المكافآت مقابل الأداء، والمكافآت مقابل العضوية في المنظمة (كونه موظف فيها):

أما المكافآت مقابل الأداء فهي كالمكافأة على العمل الجزئي، أو العمل في لجان معينة، أو العمولة الإضافية، أو الزيادة السنوية مقابل الارتفاع في تكاليف المعيشة أو وفقا لظروف سوق العمل، أو للأقدمية في المنظمة أو وفقا للمؤهل العلمي أو لمهارة معينة.

3/3/2/3: تقييم الوظائف (بربر، 2008، 218-219):

تعتمد عملية تقييم الوظائف على نتائج تحليل العمل التي تفضي إلى نتائج تمكن من تحديد واجبات الوظيفة، وعلاقات السلطة، والمهارات المطلوبة و ظروف العمل، وأي معلومات إضافية ذات علاقة بالعمل، وبالتالي وضع الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفي، وتعني عملية التقييم تحديد قيمة كل وظيفة من هذه الوظائف سواء من حيث

مقارنتها بغيرها من الوظائف داخل المنظمة، أو من حيث قيمتها الذاتية بغض النظر عن أي مقارنات.

تؤدي عملية التقييم السليمة إلى تمكين المنظمة من إجراء عملية الترتيب الوظيفي وبناء المستويات الادارية والوظيفية المختلفة، كما أنه يمكن استخدام نتائج التقييم في إجراء العمليات الخاصة ببناء سلم الدرجات الوظيفية، وسلم الأجور والمرتبات الموازي لذلك بصورة عادلة.

4/3/2/3: تحديد معايير تقييم الوظائف (بربر، 2008، 221):

تنطوي عملية تقييم الوظائف على تحليل ودراسة كل وظيفة وذلك بالرجوع إلى الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية المعتمدة لدى المنظمة، والتي تساعد على تحديد الأجر للوظيفة من خلال تحليل القيمة النسبية للوظيفة ومستوى المهارات المطلوبة لشغل الوظيفة ودرجة الصعوبة والمسؤولية المناطة بها مقارنة بالوظائف الأخرى (الطائي وآخرون، 2006،330).

كذلك فإن عملية التقييم تتم على مستوى كل مجموعة وظيفية (إدارية، مالية، فنية، خدمات مساندة) مما يساعد على أن تكون عملية الترتيب أكثر واقعية ومصداقية.

5/3/2/3: طرق تقييم الوظائف (بربر، 2008، 222-224):

١ -طريقة الترتيب (Ordering Method):

أي ترتيب الوظائف من الأعلى إلى الأدنى، وهي تتطلب لجنة من الإدارة وممثلي الموظفين بحيث يقوموا بترتيب الوظائف من الأعلى إلى الأدنى وبشكل بسيط، حيث تقوم اللجنة بمقارنة وظيفتين وتحديد أيهما أكثر أهمية وأكثر صعوبة من الأخرى، ومن ثم مقارنة وظيفة أخرى مع التي تم وضعها في الترتيب الأول والثاني وهكذا حتى يتم مقارنة وترتيب كل الوظائف.

إحدى الصعوبات الهامة لهذه الطريقة هو صعوبة القيام بها في حال وجود عدد كبير من الوظائف.

كذلك هناك علامة استفهام حول موضوعية الطريقة أي عدم وجود معايير واضحة يستند إليها في عملية الترتيب.

٢ -طريقة التصنيف (Classification Method):

تعتمد هذه الطريقة على تحديد مقياس للوظائف بشكل محدد مسبقا، ويتضمن هذا المقياس تصميم فئات الوظائف مثل فئة الوظائف الكتابية، ثم وضع وصف لكل فئة بحيث يتم التدرج في تصميم الفئات من المستويات البسيطة إلى المستويات الأكثر تعقيداً، علماً بأن كل فئة محددة تشترك في واجبات ومسؤوليات متشابهة أو متقاربة، وتتطلب هذه الطريقة تحليل جميع الوظائف ثم تصنيفها في مجموعات، وتحدد بعدئذ الدرجات على أساس الواجبات والمسؤوليات، ثم تحدد الدرجة التي تنتمي لها كل وظيفة من الوظائف المحددة، وبعد ذلك يتم تحديد الحد الأدنى والأعلى لأجر كل فئة من هذه الوظائف (الطائي وآخرون، 2006، 332).

من ميزاتها قدرتها على تصنيف عدد كبير من الوظائف.

٣ - طريقة النقاط (Point Method):

تقوم على أساس تحديد عوامل التقييم لكل وظيفة، ومن ثم تجزئة هذه العوامل إلى محاور فرعية أو تفصيلية بحيث يتم تعريفها بدقة مثلا عامل المهارة يتم تجزئته إلى محاور فرعية كالتدريب والخبرة مثلا، ثم يتم تحديد مستويات العوامل للمساعدة في تقييم الدرجات المختلفة من المسؤولية والمهارة والعوامل الأساسية الأخرى، بعد ذلك يتم تخصيص نقاط لكل عامل فرعي وفق درجات تعكس مدى صعوبة وتعقيد الوظيفة، يتم بعدها توزيع النقاط على المستويات المحددة، ولكل عنصر من عناصر العمل، وتقدير قيمة كل عنصر مع تحديد أجر كل وظيفة، ومن ثم إيجاد العلاقة بين عدد النقاط التي تحتويها كل وظيفة للأجر المدفوع لها.

من ميزاتها أنها موضوعية ومرنة في اختيار عوامل التقييم لكنها ذات تكاليف عالية وصعبة التطبيق في بعض الوظائف خاصة ذات الطبيعة الخدمية (الطائي وآخرون، 2006، 337-339).

3/ 3: القيم وسياسات الموارد البشرية

وسيتم الحديث هنا عن القيم وعلاقتها بكل من سياسات الموارد البشرية موضوع الدراسة وهي (سياسة الاستقطاب والاختتيار والتعيين، سياسة تقييم آداء العاملين وسياسة التحفيز) وكما يلي:

1/3/3: القيم وسياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين

لعبت القيم وتلعب دورا كبيرا في سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين، ويعتمد هذا بطبيعة الحال على الفلسفة الادارية السائدة في المنظمة ومضامين هذه الفلسفة والرؤية التي تؤمن بها المنظمة وادارتها، وما هي المكونات القيمية لها والتي تلعب دورا مهما في سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين، فعلى سبيل المثال نجد ضمن فلسفة المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) في الادارة ورواد الادارة العلمية، أن تركيزهم ينصب على هيمنة الادارة العلمية والرسمية في التعامل داخل المنظمات، إضافة إلى (عقلنة) السلوك البشري، وتركيزهم على مبدأ تحقيق اكبر منفعة وأعلى مستوى ربحية في المنظمة، وبطبيعة الحال ينعكس ذلك على القيم السائدة في المنظمة بحيث تتمحور حول قيمة الكفاية وضرورة حث العاملين على تحقيقها في داخل المنظمة، وبناء عليه فإن هذا ينعكس على سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين بأن اصبحت هذه السياسة تركز على شروط التخصص، وتوفر اسس الكفاءة والمهارة الشخصية في أداء من يقع عليهم الاختيار للعمل في المؤسسة، والتركيز على موضوع اختيار الشخص المناسب لتأدية المهام المتعلقة بالوظيفة، مع ضرورة التزام العاملين بما يتم وضعه من أهداف وسياسات وإجراءات للعمل داخل المنظمة، كذلك يتم التركيز هنا على عقود العمل المؤقتة، كونها فرصة مناسبة للحكم على الأشخاص الذين يتم اختيارهم ومدى التزامهم بقواعد العمل داخل المنظمة(برقاوي، 2013، 63-68).

أما مدرسة العلاقات الانسانية ورواد الفكر السلوكي، فقد أكدوا على أهمية القيم في توجيه سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم، لذلك جاءت عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين من وجهة نظرهم لتركز على عناصر الكفاءة والجدارة والمنافسة بين المتقدمين إضافة إلى الخصائص السلوكية المتعلقة بالمبادرة لدى من يتم اختيارهم.

أما رواد المدرسة الفكرية التي تركز على الفعالية فإن سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين تهتم بالموظف الدائم، لأن قيم الولاء والانتماء للمنظمة هي الأساس وترك

المنظمة يعتبر خيانة، والأساس أن يتم اختيار العاملين وفقا لمدى توافق الخصائص الشخصية والتعليمية مع احتياجات المنظمة ومدى القدرة والاستعداد لاكتساب مهارات جديدة في العمل(العديلي، 1995، 36).

2/3/3: القيم وسياسة تقييم آداء العاملين

تلعب القيم دورا كبيرا في سياسة تقييم آداء العاملين، وذلك استنادا إلى الفلسفة الادارية السائدة في المنظمة ومضامينها والرؤية التي تؤمن بها المنظمة وادارتها، وما هي المكونات القيمية لها والتي تلعب دورا مهما في سياسة تقييم آداء العاملين، فعلى سبيل المثال نجد ضمن فلسفة المدرسة التقليدية في الادارة ورواد الادارة العلمية أن عملية تقييم الآداء تعتمد على وجود سجلات آداء دقيقة ودائمة للحكم على آداء العاملين وتكون معلنة لهم، فالتوثيق عملية مهمة في عملية التقييم، مع ضرورة أن يتناسب الأجر مع الآداء الذي يقدمه العمل في المنظمة (برقاوي، 2013، 65).
أما مدرسة العلاقات الانسانية ورواد الفكر السلوكي فقد ركزت في موضوع تقييم آداء العاملين على مدى تحقيق الأهداف المرسومة وتقديم المبادرات التي تؤدي إلى نجاح المنظمة في تحقيق ما تصبو إليه من أرباح وانتاجية مرتفعة (العميان ،2005، 44).
أما رواد المدرسة الفكرية التي تركز على الفعالية فإن سياسة تقييم الآداء تركز على تقييم أداء العاملين حسب أدائهم ضمن مجموعات العمل وفرق العمل المختلفة ومدى مساهمته في تحقيق الانجاز أو المهمة المطلوبة من فريق العمل.
كما أن عملية التقييم يجب أن تكون موضوعية وقادرة على تحقيق العدالة بين الموظفين، ومبني على توثيق واضح لآداء العاملين، وتتم عملية تقييم الموظفين وترقيتهم خلال فترة زمنية طويلة (العديلي، 1995، 36).

3/3/3 : القيم وسياسة التحفيز

للقيم كذلك دورا مهما في سياسة التحفيز، انطلاقا أيضا من الفلسفة الادارية السائدة في المنظمة ومضامين هذه الفلسفة والرؤية التي تؤمن بها المنظمة وادارتها، وما هي المكونات القيمية لها والتي تلعب دورا مؤثرا في سياسة التحفيز، فعلى سبيل المثال نجد ضمن فلسفة المدرسة التقليدية في الادارة ورواد الادارة العلمية أن التحفيز من وجهة نظرهم تستند إلى التحفيز المادي لاعتقادهم أن العاملين لا يؤدون إلا من أجل

الحصول على عوائد مادية فقط، كما أن الحوافز من وجهة نظر الادارة العلمية هي التي تدفع العاملين نحو الالتزام بالتعليمات(برقاوي، 2013، 65).

أما مدرسة العلاقات الانسانية ورواد الفكر السلوكي فقد ركزت في سياسة التحفيز على ضرورة الاهتمام بالتحفيز المعنوي الذي لا يقل أهمية عن التحفيز المادي من وجهة نظرهم، وأن مشاعر العاملين وتفاعلهم مع بعضهم يكون تأثيرها في بعض الأحيان أكبر وأقوى من الحوافز المادية (العميان، 2005، 44).

أما رواد المدرسة الفكرية التي تركز على الفعالية فإن سياسة التحفيز تركز على تحفيز العمل الجماعي وعمل الفريق اكثر من التحفيز الفردي حيث أن قيمة التعاون والعمل الجماعي هي الأساس، وكذلك تركيزها على التحفيز طويل المدى وليس التحفيز الآني (برقاوي، 2013، 81).

3/ 4: لمحة عن الحالة الدراسية (شركة الكهرباء الوطنية).

يعود تاريخ تأسيس (سلطة الكهرباء الأردنية) إلى عام 1967 عندما قامت الحكومة الأردنية بإصدار قانون الكهرباء رقم 21 لسنة 1967، والذي تم تعديله ليصبح رقم 16 لعام 1986، والذي منح السلطة كيانا قانونيا ، واستقلالا ماليا وإداريا ، لتشمل مسؤولياتها مجالات التوليد والنقل والتوزيع والتخطيط الشامل لمصادر الطاقة الكهربائية (صلاح، 1998، 11).

وفي عام 1996 قامت الحكومة بإصدار قانون الكهرباء العام رقم 10 لسنة 1996، وتم بموجبه تحويل سلطة الكهرباء الأردنية إلى شركة مساهمة عامة مملوكة للحكومة بالكامل تحت مسمى (شركة الكهرباء الوطنية المساهمة العامة) ، و هي الخلف القانوني والرسمي لسلطة الكهرباء الأردنية(القضاة، 1998، 46).

كما وافق مجلس الوزراء بتاريخ 1997/10/4 على استراتيجية إعادة هيكلة وتنظيم قطاع الطاقة والتي تتضمن (ابو راس،1999، 6):

- إعادة هيكلة التعرفة الكهربائية بحيث تعكس الكلفة الحقيقية لهذه الخدمة.
- إعادة هيكلة شركة الكهرباء الوطنية وذلك بفصل نشاطات التوليد والنقل والتوزيع في شركات منفصلة .
- إنشاء هيئة لتنظيم القطاع.
- الالتزام بقواعد البيئة والسلامة وتحسين كفاءة الطاقة.

ثم جاء قرار الحكومة في عام 1998 بتقسيم شركة الكهرباء الوطنية إلى ثلاث شركات على النحو التالي (القضاة، 1998، 47-48):

- شركة للتوليد وتدير منشآت التوليد التي كانت تمتلكها شركة الكهرباء الوطنية وتدعى شركة توليد الكهرباء المركزية .
- شركة للتوزيع تملك وتدير منشآت التوزيع التي كانت تمتلكها شركة الكهرباء الوطنية وتدعى شركة توزيع الكهرباء.
- تحتفظ شركة الكهرباء الوطنية بنشاط النقل والتحكم.

الفصل الرابع: منـهجية الدراسة

المنهجية المستخدمة:

4/ 1: نوع وطبيعة الدراسة:

تعتمد الدراسة على دراسة الحالة كنوع من الدراسات الوصفية بهدف فهم الواقع الموجود في المنظمة موضوع الدراسة والتعمق في الاطار المفاهيمي لموضوع الدراسة.

2/4: تصميم البحث:

أولا: مناهج البحث:

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توضيح أهم المفردات الخاصة بموضوع المنظومة القيمية، وبسياسات الموارد البشرية مع التركيز على سياسات الاستقطاب و الاختيار و التعيين و تقييم أداء العاملين والتحفيز ودراستها، ثم تم بحث العوامل المختلفة للمنظومة القيمية ومستوى ممارستها وآثارها على سياسات الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.

ثانيا: مجتمع الدراسة وعينتها:

1- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية حيث يبلغ عددهم (1400) موظفاً، والجدول رقم (4. 1) يبين خصائص مجتمع الدراسة:

الجدول (4. 1) خصائص مجتمع الدراسة

المجموعة الوظيفية	عدد شاغليها	النسبة إلى إجمالي عدد الموظفين (%)
الادارة العليا	36	2.6
الادارة الوسطى	108	7.7
الادارة الدنيا	1256	89.7
المجموع	1400	100

المصدر: إعداد الباحث

2-عينة الدراسة:

تم اعتماد حجم عينة الدراسة استنادا إلى حجم مجتمع الدراسة وفقا للجدول الذي قدمه سكران (Sekaran, 1992, 253) حيث بلغ حجم عينة الدراسة (302) مفردة، على أن تكون عينة عشوائية طبقية متناسبة تمثل مختلف الفئات الوظيفية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، وتم تحديد العدد المطلوب من كل طبقة وفق المعادلة التالية (النجار، النجار والزعبي، 2013، 118):

- عدد العناصر من كل طبقة = (حجم الطبقة / حجم المجتمع)* حجم العينة المطلوب

وبناء على المعادلة أعلاه كان عدد أفراد العينة في كل طبقة كما هو موضح في الجدول رقم (4. 2):

الجدول (4. 2) عدد أفراد عينة الدراسة موزعين حسب الطبقات (الفئات الوظيفية)

حجم الطبقة (الفئة)	عدد العناصر من كل طبقة	النسبة المئوية من العينة(%)
36	8	3
108	23	7.4
1256	271	89.6
1400	302	100

المصدر: إعداد الباحث

ثالثا: وحدة التحليل:

تتمثل وحدة التحليل في الموظفين العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية.

3/4: طرائق جمع البيانات:

١ -البيانات الثانوية:

وتشمل الكتب والدوريات والوثائق والدراسات العلمية النظرية منها والتطبيقية والمجلات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

٢ -البيانات الأولية:

تم الاعتماد على الاستبانه للحصول على البيانات الأولية للدراسة.

4/ 4: أداة الدراسة:

تم الحصول على البيانات الميدانية على مرحلتين وكما يلي:

– المرحلة الأولى، وفيها تم تحديد اهم القيم التي يؤيدها الفكر الانساني بعامة، والفكر الاداري بخاصة، باعتبارها قيما ايجابية ومطلوب تعميمها في المنظمات التي تسعى الى بناء قدراتها المؤسسية، والارتقاء بها الى مستويات التميز، او باعتبارها قيما سلبية يجب تقدير خطورتها على المنظمات المختلفة، كما يجب العمل على وضع استراتيجة لمحاربتها والتخلص منها، ثم تم الطلب من اشخاص الاستبيان تحديد اهم القيم الايجابية التي يرون ضرورة توافرها في حياة المنظمات، وكذلك القيم السلبية التي يرون انها تمثل خطورة على فعالية المنظمات وذلك من خلال استبانة تم إعدادها وتوزيعها على عينة الدراسة وتم فيها تحديد القيم الايجابية والقيم السلبية الموجودة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية (ملحق رقم 1)، وترتيب كل منها من وجهة نظر مجتمع وعينة الدراسة، وتم اعتماد مقياس (1 – 10) لقياس الدرجات للمتغيرات التي تستهدفها الدراسة، كما تم استخراج النسب المئوية للاجابات، ويوضح جدول (4. 3) أهم القيم الايجابية والسلبية في ادبيات الفكر الاداري(ثارو، 1995، ووترمان، 1999، Yingying & Simon & Yu,2009، اوشي، بلا تاريخ):

الجدول (4. 3) قائمة بأهم القيم الايجابية والسلبية في أدبيات الفكر الإداري

اولا : القيم الايجابية، وتشمل القيم التالية:

الصدق	**الاتقان**
المبادرة	**الالتزام**
احترام القانون	**المساواة**
الحرية	**المهارة في العمل**
الابداع	**التعاون**
الأمانة	**الانتماء**
العدالة	

ثانيا: القيم السلبية، وتشمل القيم التالية:

الفساد	**الواسطة**
التسيب	**النفاق**
الغيبة	**الكراهية**
الفردية	**المنافسة**
الصراع	**الأنانية**
التخريب	**الاهمال**
العدوانية	

المصدر: إعداد الباحث

– المرحلة الثانية، وتم خلالها إعداد استبانة متضمنة مجموعة من الفقرات التي تبين تأثير ابرز القيم الايجابية والسلبية على سياسات الموارد البشرية وخاصة سياسات الاختيار وتقييم آداء العاملين والتحفيز في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية من وجهة نظر مجتمع وعينة الدراسة، و تم تطويرهذه الاستبانه من قبل الباحث استنادا إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، واعتمد الباحث في بناء الاستبانه وتطويرها المنهجية التالية:

- البناء الأولي للاستبانة وفقراتها وعرضها على الدكتور المشرف للتأكد من شمولية الأداة وتغطيتها لجميع جوانب الدراسة.
- عرض الأداء على عدد من الأساتذة الأفاضل (ملحق رقم 3)، للتأكد من أن العبارات التي تحتويها الاستبانه تغطي جوانب الدراسة.
- أخذ الملاحظات المختلفة المقدمة من المحكمين بعين الاعتبار قبل ظهور الأداة بشكلها النهائي.

وتتكون الاستبانه من الأجزاء التالية (ملحق رقم 2):

– الجزء الأول: وتتكون من المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية وهي:

- الجنس
- المستوى التعليمي
- المستوى الاداري

– الجزء الثاني: ويتضمن (58) فقرة تغطي المحاور التالية:

- البنية القيمية وتشمل:
  ١ - القيم الايجابية وتغطيها الفقرات (1– 17)
  ٢ - القيم السلبية وتغطيها الفقرات(18– 33)
- سياسات الموارد البشرية وتشمل:
  ١ - سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين وتغطيها الفقرات (34– 42)
  ٢ - سياسة تقييم آداء العاملين وتغطيها الفقرات (43 – 49)
  ٣ - سياسة التحفيز وتغطيها الفقرات (50 – 58)

5/4: صدق الأداء وثباتها

تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرض الاستبانة على المشرف ثم عرضها على عدد من الباحثين المختصين في حقل الادارة ممن يعملون في الجامعات المختلفة.

وللتحقق من ثبات الأداة تم احتساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي لفقراتها، حيث تم اعتماد معادلة الثبات كرونباخ الفا باستخدام الحزمة الاحصائية (SPSS)، وقد بلغت لمتغيرات الدراسة كما هو موضح في الجدول (4. 4):

الجدول (4. 4) نتائج معامل الثبات (كرونباخ الفا) لمتغيرات الدراسة

المتغير	معامل الثبات (كرونباخ الفا)
المتغيرات المستقلة	
العدالة	0.83
التعاون	0.86
الالتزام	0.81
الواسطة	0.94
الفردية	0.94
الفساد	0.82
المتغيرات التابعة	
الاستقطاب والاختيار والتعيين	0.82
تقييم آداء العاملين	0.89
التحفيز	0.74

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي(SPSS)

نلاحظ من نتائج الموثوقية الواردة في الجدول (4، 4) أن قيمة معامل الثبات (كرونباخ الفا) لكافة المتغيرات أعلى من (0.70) وهي القيمة المعتمدة أو المتعارف عليها للثبات (النجار، النجار والزعبي، 2013، 151)، وتعتبر هذه النسبة جيدة لمثل هذه الأداة، وبالتالي فإن أداة الدراسة تتميز بالثبات والتناسق الداخلي للمتغير داخل المقياس، وتم اعتمادها بصورة نهائية وتوزيعها على أفراد العينة المختارة لأغراض هذه الدراسة.

4/ 6: معالجات التحليل

١ -التحليلات النظرية: وذلك من خلال دراسة وتحليل البيانات والمعلومات التي بحثت في موضوع المنظومة القيمية وسياسات الموارد البشرية.

٢ -التحليلات الاحصائية: تم استخدام الأساليب الاحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- اختبارات التباين (One Way ANOVA) لتحليل الفروقات بين المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة تبعا للعوامل التنظيمية والديموغرافية.
- اختبارات (One Sample T-Test) لتحليل الفروقات بين المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة تبعا لعامل الجنس.
- اختبارات الانحدار:
  - البسيط (Simple Liner Regression Analysis)
  - المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Liner Regression Analysis)

  وذلك لبيان أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

وتم استخدام التحليلات الاحصائية أعلاه من خلال البرنامج الاحصائي (SPSS).

الفصل الخامس:
تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

5/ 1: وصف خصائص عينة الدراسة
5/ 1: تحليل أسئلة الدراسة
5/ 2: اختبار فرضيات الدراسة

المقدمة

يتناول هذا الفصل تحليلا لخصائص عينة الدراسة ثم تحليلا لأسئلة الدراسة ثم تقديم تحليل لاختبار فرضيات الدراسة.

5/ 1: وصف خصائص عينة الدراسة

لقد تم توزيع (302) استبيان وهم عينة الدراسة، تم استرداد (220) استبانه، وكان توزيعها كما هو موضح في الجدول رقم(5. 1):

الجدول (5. 1) خصائص عينة الدراسة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	161	73.2
	أنثى	59	26.8
المستوى التعليمي	ثانوية عامة	142	64.6
	بكالوريوس	72	32.7
	ماجستير	6	2.7
المستوى الاداري	إدارة عليا	6	2.7
	إدارة وسطى	17	7.7
	إدارة تنفيذية	197	89.6

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

من خلال الجدول(5. 1) يتضح لنا ما يلي:

- خصائص عينة الدراسة تبعا للجنس

بلغ عدد الاستبانات المستردة (220) استبانه، بلغ عدد الذكور منها (161) فردا شكلوا ما نسبته (73.2 %)، في حين بلغ عدد الاناث (59) شكلوا ما نسبته (26.8%) من عدد الاستبانات المسترده، وهي تتناسب مع أعداد الذكور والاناث العاملة في الشركة كونها شركة فنية ومعظم كوادرها الفنية من الذكور.

- خصائص عينة الدراسة تبعا للمستوى التعليمي

شكل حملة الثانوية العامة ممن قام بتعبئة الاستبانة وإعادتها ما نسبته (64.6 %) من إجمالي عدد الاستبانات المستردة، وهذا أمر طبيعي إذا علمنا أن حملة الثانوية العامة العاملين في الشركة يشكلوا حوالي (55 %) من إجمالي عدد موظفي الشركة وهم الكوادر الفنية وبعض الوظائف الادارية والمالية.

أما حملة الشهادة الجامعية الاولى وحملة الماجستير فقد شكلوا ما نسبته (35.4 %) من أفراد عينة الدراسة الذين قاموا بتعبئة الاستبانة وإعادتها.

- خصائص عينة الدراسة تبعا للمستوى الاداري

فيما يتعلق بالمستوى الاداري نجد أن عدد من أعاد الاستبانة بعد تعبئتها من شاغلي وظائف الادارة العليا شكلوا ما نسبته (2.7 %) من إجمالي عدد الاستبانات المستردة، في حين كان العدد الأكبر من شاغلي الادارة التنفيذية حيث شكل عدد الاستبانات المستردة منها ما نسبته (89.6 %) من إجمالي عدد الاستبانات المستردة، أما الادارة الوسطى فقد شكلت الاستبانات المستردة ما نسبته (7.7%) من إجمالي عدد الاستبانات المستردة.

5/ 2 : مقياس تحليل إجابات عينة الدراسة

تمثلت ردود عينة الدراسة في الاجابة على فقرات الاستبانة، حيث توزعت فقرات الاستبانه على خمس فئات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، تم إدخالها إلى الحاسب الآلي كما هو موضح في الجدول (5. 2):

الجدول (5. 2) مقياس تحليل إجابات عينة الدراسة

الاجابة	الرمز
موافق بشدة	5
موافق	4
محايد	3
غير موافق	2
غير موافق بشدة	1

مع الإشارة إلى عكس رموز الاجابة في الفقرات التي تمثل القيم السلبية في الاستبانه. بناء على الرموز التي تم إعطاؤها لكل إجابة تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة بهدف التعرف على درجة الموافقة، ومن ثم تقدير أهمية إجابات أفراد عينة الدراسة.

3/5: تحليل أسئلة الدراسة:

1-السؤال الأول: ما هي درجة أهمية وخطورة القيم في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية؟

للاجابة عن هذا السؤال تم فرز النتائج المتعلقة بالأهمية والخطورة للقيم واستخراج المعدل العام وكما هو موضح في الجدولين تاليا، الجدول رقم (5. 3):

الجدول (5 . 3) درجة الأهمية للقيم الإيجابية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية

القيم الايجابية	إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة دنيا	المعدل العام
	أهمية القيمة	اهمية القيمة	أهمية القيمة	
الابداع	9.8	9.6	9.7	9.7
التعاون	9.9	9.7	9.5	9.7
المساواة	8.5	8.7	8.9	8.7
العدالة	9.7	9.3	9.4	9.5
الصدق	9.6	9.7	9.8	9.7
الأمانة	9.5	9.8	9.8	9.7
الاتقان	9.9	9.7	9.8	9.8
المهارة في العمل	9.8	9.8	9.7	9.8
الانتماء	9.9	9.8	9.6	9.8
الالتزام	9.7	9.8	9.8	9.8
احترام القانون	9.4	9.1	9.1	9.2
المبادرة	9.3	9.6	9.5	9.5
الحرية	8.1	8.3	8.5	8.3
المعدل	9.4	9.4	9.4	9.4

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

ان ملاحظتنا لمعطيات الجدول(5. 3) توضح ان هنالك تقديرا عاليا لأهمية جميع هذه القيم في حياة شركة الكهرباء الوطنية الأردنية وعلى جميع المستويات، وقد بلغت درجة الأهمية الكلية حوالي 9.4، وان الفروق الموجودة في معظم الحالات هي فروق محدودة، وهذا ما يعكس وعيا حقيقيا باهمية القيم، وبضرورة الإهتمام بها في حياة شركة الكهرباء الوطنية الأردنية بلا استثناء.

اضافة الى ذلك فانه يمكن استنتاج ان تقديرات الاهمية قد تساوت لدى مختلف المستويات الادارية، وفي هذا دلالة على ان تقدير أهمية القيم الايجابية وضرورة توفرها ووجودها داخل المنظمة المبحوثة.

أما خطورة القيم السلبية فقد تم قياسها وتحديدها على اساس نفس المقياس، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (5. 4) التالي:

الجدول (5. 4) درجة الخطورة للقيم السلبية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية

القيم السلبية	إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة دنيا	المعدل العام
	أهمية القيمة	اهمية القيمة	أهمية القيمة	
الفساد	9.7	9.9	9.5	9.7
الواسطة	9.8	9.6	9.7	9.7
الأنانية	8.5	8.7	8.9	8.7
الغيبة	7.5	7.8	8	7.8
الصراع	7.6	7.7	7.8	7.7
المنافسة	5	4.8	5.2	5
التسيب	8.8	8.3	8.4	8.5
النفاق	7.9	8.5	8.3	8.2
الكراهية	7.4	7.6	7.9	7.6
الفردية	8.2	8.7	8.6	8.5
التخريب	9.6	9.1	9	9.2
الاهمال	8.8	9.3	9.1	9.1
العدوانية	8.1	7.8	8.4	8.1
المعدل	8.2	8.3	8.4	8.3

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

مما يلاحظ على معطيات الجدول (5. 4):

اولا: ان جميع فئات العاملين على اختلاف مستوياتهم تؤكد خطورة هذه القيم السلبية، وقد بلغت درجة هذا التقدير حوالي 8.3 من 10.

ثانيا: ان التباينات بين تقديرات الفئات المختلفة هي تباينات محدودة ، وقد لوحظ ان الفئات في مستوى الادارة الدنيا كانت اعلى تقديرا لخطورة هذه القيم مقارنة بتقدير المستويات الأخرى.

2-**السؤال الثاني:** ما هي القيم الايجابية والسلبية التي تتواجد في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية ؟

للاجابة عن هذا السؤال تم فرز النتائج الخاصة التي تبين القيم الإيجابية والسلبية فيها وكما هو موضح في الجدولين (5. 5) و(5. 6):

الجدول (5. 5) درجة وجود القيم الإيجابية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية

القيم الايجابية	إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة دنيا	المعدل العام
	درجة وجود القيمة	درجة وجود القيمة	درجة وجود القيمة	
الابداع	6.8	6.2	6.1	6.4
التعاون	9.1	9.2	9.1	9.1
المساواة	7.2	7.1	7	7.1
العدالة	9.3	9.6	9.7	9.5
الصدق	7.8	7.7	7.9	7.8
الأمانة	8.7	8.4	8.6	8.6
الاتقان	8.5	7.9	8.1	8.2
المهارة في العمل	8.3	8.2	8.4	8.3
الانتماء	8.4	8.2	8.2	8.3
الالتزام	9.2	9	9	9
احترام القانون	7.3	6.6	6.7	6.8
المبادرة	7.3	6.8	7.1	7.1
الحرية	7.9	7.4	7.1	7.5
المعدل	8.1	7.9	7.9	7.95

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

وكما يلاحظ فإن معطيات الجدول(5. 5) تبين ان هنالك وجودا واضحا للقيم الايجابية في الشركة موضوع الدراسة، وهذا ما تعكسه النسبة الكلية التي تعكس الواقع الحقيقي لمنظومة القيم الإيجابية والتي تبلغ حوالي 7.95، وهي نسبة جيدة جدا بالتقدير الموضوعي لما ينبغي ان يكون عليه الوضع، هذا مع ملاحظة ان هنالك تفاوتات ملموسة بين بعض القيم من هذه الناحية حيث تبلغ النسبة في ادناها حوالي 6.4 بالنسبة لقيمة الابداع، بينما تبلغ في اعلاها حوالي9.5 بالنسبة لقيمة العدالة.

اضافة الى ذلك فانه يلاحظ ان هنالك قدرا ملحوظا من تطابق النتائج بين اتجاهات شاغلي وظائف الادارة الوسطى والدنيا من ناحية وجود القيم المختلفة في الشركة المبحوثة، وذلك مع وجود قدر من الاختلاف في درجة الاستشعار بين موقف شاغلي وظائف الادارة الدنيا وبقية العاملين الذين جاءت استشعاراتهم متطابقة، وتبلغ نسبة الاختلاف حوالي 1.8، وفي كل ذلك دلالة على صدقية النتائج وموضوعية الإجابات التي قدمها المستجوبون على اختلافهم.

أما واقع القيم السلبية ومدى وجودها في حياة شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، فقد تم فرز المعطيات واستخراج النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي رقم (5. 6):

جدول رقم (5. 6) درجة وجود القيم السلبية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية

القيم الايجابية	إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة دنيا	المعدل العام
	درجة وجود القيمة	درجة وجود القيمة	درجة وجود القيمة	
الفساد	6.9	6.1	6.4	6.5
الواسطة	4.2	5.1	4.9	4.9
الأنانية	3.8	4.4	4.1	4.1
الغيبة	4.5	4.9	4.7	4.7
الصراع	4.4	4.8	4.9	4.7
المنافسة	3.1	2.8	3.8	3.2
التسيب	4.1	4.5	4.3	4.3
النفاق	2.1	2.2	2.6	2.3
الكراهية	3.9	4.5	4.3	4.2
الفردية	3.7	4.9	5.8	4.8
التخريب	1.4	2.1	1.3	1.6
الاهمال	3.1	3.2	3.2	3.2
العدوانية	3.4	3.4	3.3	3.4
المعدل	3.8	4.1	4.1	4

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

ومما يلاحظ من معطيات الجدول (5. 6):

اولا: ان هنالك وجود للقيم السلبية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، وتبلغ نسبة وجودها 4 درجات في معدلها العام، هذا مع وجود تفاوتات بين القيم من هذه الناحية، فبينما نجد ان وجود قيمة التخريب تتدنى لتبلغ حوالي1.6، نجد هذه النسبة ترتفع لتبلغ بالنسبة لقيمة الفساد حوالي 6.5 ولقيمة الواسطة 4.9 وحوالي 4.8 لقيمة الفردية، ولهذا دلالة هامة مفادها ان الشركة المبحوثة كما يبدو تعمل من خلال قيم ليبرالية نظرا للتقليد القائم في مجتمعاتنا العربية لنموذج الادارة الغربي دونما ادراك لحتمية اختلاف المنظمات وفقا لمنظومات قيمها المستمدة من بيئتها.

ثانيا: ان تقديرات شاغلي وظائف الادارة الوسطى والدنيا لوجود هذه القيم هي اعلى من تقديرات شاغلي وظائف الادارة العليا، فبينما بلغت نسبة استشعارهم حوالي 4.1، نجدها قد بلغت لدى العاملين في الادارة العليا حوالي 3.8.

خلاصة القول ان واقع القيم الايجابية والقيم السلبية ابرزت حقيقية وجود القيم الايجابية والقيم السلبية وبمستويات ملحوظة الى حد ما، رغم التفاوتات بينهما، مما يعكس حالة من التنافر القيمي التي تمثل خطورة لا يجوز اهمالها.

3-**السؤال الثالث:** ما هو مستوى الجهود التي تبذلها إدارة شركة الكهرباء الوطنية الأردنية لتنمية القيم الايجابية ومحاربة القيم السلبية في الشركة من وجهة نظر العاملين فيها؟

للاجابة عن هذا السؤال تم استخراج النتائج التي تبين مدى قيام إدارة شركة الكهرباء الوطنية الأردنية بالعمل على بناء بنية قيمية ايجابية وقادرة على تأسيس حياة مؤسسية فعالة، وعلى مكافحة اي قيم سلبية أدت ظروف الإهمال لدور القيم في حياة الشركة المبحوثة الى تفشيها وربما استفحالها من ناحية اخرى، ويبين الجدولين رقم (5. 7) و (5. 8) ذلك:

جدول رقم (5. 7) درجة العمل على تنمية القيم الإيجابية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية

القيم الايجابية	إدارة عليا درجةالعمل على تنمية القيمة	إدارة وسطى درجةالعمل على تنمية القيمة	إدارة دنيا درجةالعمل على تنمية القيمة	المعدل العام
الابداع	4.2	4.1	4.4	4.2
التعاون	5.4	5.7	5.6	5.6
المساواة	5.9	5.6	5.1	5.5
العدالة	4.8	4.7	4.5	4.7
الصدق	6.1	6.6	6.3	6.3
الأمانة	6.9	7.1	7.1	7
الاتقان	6.7	6.6	6.5	6.6
المهارة في العمل	6.8	6.9	7.2	7
الانتماء	5.8	5.4	5.6	5.6
الالتزام	7.2	7.7	7.4	7.4
احترام القانون	8.6	8.9	8.5	8.7
المبادرة	5.7	5.6	5.5	5.6
الحرية	7.1	7.3	7.1	7.2
المعدل	6.2	6.3	6.2	6.23

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

ان مطالعة معطيات الجدول (5. 7) توضح ان هنالك قدرا مقبولا من العمل على تطوير وتنمية القيم الإيجابية، ويبدو هذا واضحا في النتيجة الكلية حيث بلغت نسبة العمل الكلية

على تنمية القيم الايجابية حوالي 6.23، وكمايلاحظ فان هنالك تقاربا كبيرا بين النتائج لمختلف فئات العاملين ولا يزيد الفارق بين ادنى تقدير واعلى تقدير عن حوالي 1%، وبرغم ذلك فان فئة الادارة الوسطى قد اعطت تقديرا اعلى للجهود المبذولة مقارنة بتقديرات الفئتين الأخريتين، ولكن الذي يمكن ملاحظته وجود قدر من التباين في درجات العمل على تنمية القيم الايجابية بين قيمة واخرى، فبينما نجد ان نسبة التركيز على قيمة احترام القانون ترتفع لتصل 8.7 فاننا نجدها تقل بالنسبة لقيمة العدالة لتصل الى حوالي 4.7، وفي هذا قدر من عدم التقدير للعلاقات التكاملية والنظمية بين القيم المختلفة.

أما الجدول رقم (5. 8) فيبين المعطيات المتعلقة بمستوى العمل على مكافحة القيم السلبية، وكما يلي:

الجدول (5. 8) درجة العمل على مجابهة القيم السلبية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية

القيم الايجابية	إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة دنيا	المعدل العام
	درجة مقاومة القيمة	درجةمقاومة القيمة	درجة مقاومة القيمة	
الفساد	8.7	8.4	8.5	8.5
الواسطة	6.2	6.1	6.5	6.3
الأنانية	6.9	6.4	6.7	6.7
الغيبة	6.3	6.5	6.2	6.3
الصراع	5.7	5.4	5.8	5.6
المنافسة	5.8	6.1	6.3	6.1
التسيب	7.4	7.3	7.1	7.3
النفاق	6.6	6.8	6.7	6.7
الكراهية	6.8	6.9	7.1	6.9
الفردية	5.9	5.7	6.3	6
التخريب	8.9	8.6	8.2	8.6
الاهمال	7.4	7.6	7.4	7.5
العدوانية	6.9	7.5	7.1	7.2
المعدل	6.9	6.9	6.9	6.9

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

ان ما تكشف عنه نتائج الجدول (5. 8) يتمثل فيما يلي:

اولا: ان هنالك تركيزا واضحا على ضرورة مجابهة السلوكيات والقيم السلبية وعلى مستوى جميع المستويات الوظيفية وتبلغ نسبة التأييد لذلك في معدلها الكلي حوالي 6.9.

ثانيا: ان التركيز كان ينصب على القيم التي تبدو اكثر خطورة كقيم الفساد والتخريب والتسيب والاهمال دونما اهمال لبقية القيم الاخرى.

ثالثا: هناك تساويا بين كافة الفئات الوظيفية لتلمس الجهود المبذولة لمكافحة القيم السلبية، وقد بلغت نسبتها حوالي 6.9.

4-السؤال الرابع: ما هي المنظومة القيمية الموجودة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، وما هو ترتيب القيم الايجابية والسلبية من وجهة نظر العاملين فيها؟

تمت الاجابة عن هذا السؤال من خلال الاجراءات التالية:

اولا: البيئة العامة الخاصة بمدى الوعي باهمية القيم، سلبية او ايجابية (مستوى التقدير العام لمكانة القيم)، ويتم ذلك بحسب المعادلة التالية:

(المعدل العام لدرجة الوعي باهمية القيم الإيجابية + المعدل العام لدرجة الوعي بخطورة القيم السلبية) ÷ 2

ثانيا: البيئة العامة الخاصة بوجود القيم الفعلي في حياة المنظمة محل الدراسة، ويتم ذلك بحسب المعادلة التالية:

المعدل العام لوجود القيم الإيجابية – المعدل العام لوجود القيم السلبية

ثالثا: البيئة العامة للجهود المبذولة من اجل بناء منظومة قيمية مميزة، ويتم ذلك بحسب المعادلة التالية:

(المعدل العام لدرجة العمل على تنمية وتطوير القيم الإيجابية + المعدل العام لدرجة العمل على مكافحة القيم السلبية) ÷ 2

رابعا: حالة المنظومة القيمية ويتم تحديدها بحسب المعادلة التالية:

مجموع النتائج في اولا وثانيا وثالثا ÷ 3 ، وهذا ما يتضح في الجدول التالي رقم (5. 9):

الجدول (5. 9) المنظومة القيمية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية

البيان	إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة دنيا	المعدل العام
معدل الأهمية	9.4	9.4	9.4	9.4
معدل الخطورة	8.2	8.3	8.4	8.3
مستوى التقدير العام لمكانة القيم	8.8	8.85	8.9	8.85
المعدل العام لواقع القيم الايجابية	8.1	7.9	7.9	7.96
المعدل العام لواقع القيم السلبية	3.8	4.1	4.1	4
الحالة العامة لواقع القيم	4.3	3.8	3.8	3.96
المعدل العام لتنمية القيم الايجابية	6.2	6.3	6.2	6.23
المعدل العام لمكافحة القيم السلبية	6.9	6.9	6.9	6.9
الحالة العامة لبناء منظومة قيمية متميزة	6.55	6.6	6.55	6.56
المنظومة القيمية	6.55	6.4	6.4	6.45

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

ومما يلاحظ من معطيات الجدول (5. 9) ان مستوى المنظومة القيمية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية يتمثل في حدود 6.45، وهي نسبة تعتبر مقبولة، ولكنها تحتاج الى جهد مكثف واستراتيجية تطويرية تدرك اهمية القيم في حياة الشركة االمبحوثة، كما تدرك صعوبة وتعقيد عملية التطوير القيمي باعتبارها عملية لا تخضع للاساليب ذات الطبيعة الفنية، بقدر ما هي عملية تربوية خالصة.

أما ما يتعلق بترتيب القيم الايجابية والسلبية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية فقد تم الطلب من كل شخص من الأشخاص المستجوبين ترتيب القيم في المجموعة بحسب اهميتها واولويتها مقارنة مع بقية القيم في نفس المجموعة، وقد تم استخراج المعدل العام لمرتبة كل قيمة عن طريق جمع المراتب التي اعطيت لها، ومن ثم قسمة المجموع على عدد القيم، ليكون المعدل الأصغر هو الذي يحتل المرتبة الأولى في الأهمية، وله الأولوية الأولى في الإهتمام، وفيما يلي الجدول رقم (5. 10) يبين نتائج ذلك:

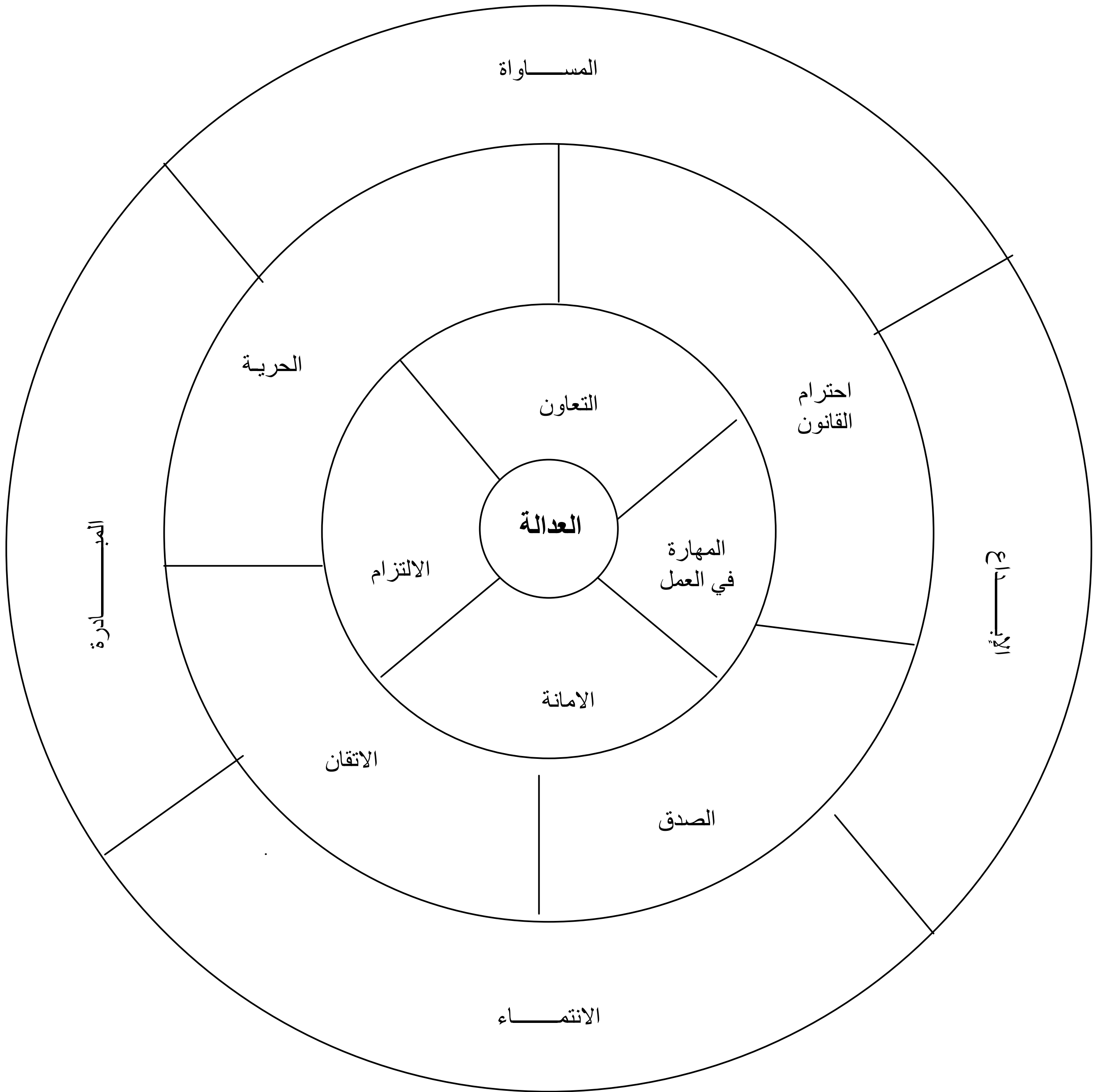
الجدول (5. 10) **ترتيب القيم الايجابية من حيث درجة الأهمية والأولوية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية**

القيمة	متوسط مرتبات كل قيمة	المرتبة النهائية من حيث درجة الأهمية والأولوية
الابداع	9.8	الثالثة عشرة
التعاون	3.51	الثانية
المساواة	7.54	العاشرة
العدالة	3.32	الأولى
الصدق	5.8	التاسعة
الأمانة	3.9	الرابعة
الاتقان	5.4	الثامنة
المهارة في العمل	3.66	الخامسة
الانتماء	4.7	الثانية عشرة
الالتزام	3.66	الثالثة
احترام القانون	4.9	السادسة
المبادرة	8.2	الحادية عشرة
الحرية	5.2	السابعة

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

وكما يلاحظ من الجدول (5. 10) فإن قيمة العدالة تحظى على اعلى مرتبة، ولها الأولوية الأولى في عملية التطوير اللازمة، تليها قيمة التعاون ثم قيمة الالتزام، ثم قيمة الامانة، ويمكن بالنظر الى المجموعة ككل اعتبار قيمة العدالة هي القيمة الجوهرية العليا، ثم اعتبار القيم الاربعة الأخرى بمثابة القيم الرئيسة، بينما يمكن اعتبار القيم الأربعة اللاحقة بمثابة القيم الفرعية، واعتبار القيم الأربعة الأخيرة بمثابة القيم التكميلية، وهكذا تتشكل منظومة القيم على هذا الأساس وكما هووارد في الشكل (5. 1).

الشكل (5. 1) منظومة القيم في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية



المصدر: إعداد الباحث استنادا إلى نتائج التحليل لسؤال الدراسة الرابع (ما هي المنظومة القيمية الموجودة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، وما هو ترتيب القيم الايجابية والسلبية من وجهة نظر العاملين فيها؟)

اما فيما يتعلق بمجموعة القيم السلبية فيوضحها الجدول رقم (5. 11) التالي:

الجدول (5. 11) ترتيب القيم السلبية من حيث درجة الخطورة والأولوية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية

القيمة	متوسط مرتبات كل قيمة	المرتبة النهائية من حيث درجة الخطورة والأولوية
الفساد	4.21	الثالثة
الواسطة	3.14	الأولى
الأنانية	6.33	الثامنة
الغيبة	4.66	الرابعة
الصراع	5.12	الخامسة
المنافسة	7.22	التاسعة
التسيب	5.54	السادسة
النفاق	9.32	الثانية عشرة
الكراهية	5.83	السابعة
الفردية	3.65	الثانية
التخريب	9.87	الثالثة عشرة
الاهمال	8.31	الحادية عشرة
العدوانية	7.82	العاشرة

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

وكما يلاحظ من الجدول (5. 11) فان اخطر القيم من وجهة نظر جميع المستجوبين كانت هي قيمة الواسطة، تليها قيمة الفردية ثم قيمة الفساد، ثم قيمة الغيبة وقيمة الصراع و التسيب، وهكذا تتراتب بقية القيم، مما يسمح للسلطة المسؤولة عن عمليات التطوير او الاصلاح ان تجد امامها نموذجا او منظومة قيمية لا بد من العمل الحثيث من اجل مكافحتها، الأمر الذي يمكنها من وضع خطة المكافحة بصورة اكثر موضوعية وعملية.

مما سبق تؤكد النتائج المختلفة التي تم عرضها على حقيقة ان هنالك اقرارا بمكانة القيم الايجابية في حياة شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، وان هنالك تقديرا عاليا لدورها في تحقيق الفعالية الادارية وبناء نموذج ادارة التفوق او التميز، واعترافا بخطورة القيم السلبية وضرورة العمل على مكافحتها .

كما بينت النتائج وجود القيم السلبية الى جانب القيم الإيجابية، الامر الذي يضع السلطة العليا في شركة الكهباء الوطنية الأردنية امام تحد كبير، وانه لا بد من صياغة استراتيجية شاملة لمواجهة هذه الوضعية وذلك بالعمل المكثف من اجل تعميق القيم الايجابية وتثبيت منظومتها بدرجة عالية وموثوقة، ومكافحة القيم السلبية واجتثاثها بصورة جذرية وصارمة، وان ما تم

الإنتهاء اليه من تحديد لمنظومة المراتب والاولويات الخاصة بكلا مجموعتي القيم الايجابية والسلبية يمثل مادة مهمة يمكن لسلطة التطوير في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية الاستفادة منها وهي تضع استراتيجيتها بحيث تعمل بحسب هذه المنظومة.

5-السؤال الخامس: ما مستوى ممارسة القيم الايجابية من قبل العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية؟

للاجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات التي تقيس القيم الايجابية وفقا لاجابات أفراد عينة الدراسة وكما هي موضحة في الجدول رقم (5. 12)

الجدول (5. 12) إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات القيم الايجابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصنيف	الترتيب
1	تطبق المنظمة سياسات عادلة في تعاملها مع موظفيها	3.22	0.891	متوسط	16
2	تحرص المنظمة على تحقيق العدالة في علاقتها مع زبائنها	3.66	0.919	متوسط	10
3	يخضع العاملون في مختلف المستويات الادارية للأنظمة والتعليمات دون تمييز	3.63	0.919	متوسط	11
4	تعكس المسميات الوظيفية بصورة عادلة المهام والواجبات المتعلقة بكل وظيفة	3.96	0.798	مرتفع	2
5	تشكل العدالة جزءاً أساسيا من رؤية المنظمة	3.83	0.903	مرتفع	4
6	تحرص المنظمة على تعزيز مفهوم التعاون على مستوى الوحدات الادارية	3.47	1.031	متوسط	12
7	تحرص المنظمة على تشجيع العمل الجماعي	3.95	0.840	مرتفع	3
8	تتبنى المنظمة قيمة التعاون كقيمة جوهرية في كل علاقاتها	4.11	0.722	مرتفع	1
9	تحرص المنظمة على تعزيز قيمة التعاون على مستوى الوحدات الفنية	3.72	0.900	مرتفع	8
10	يحرص العاملون على قيمة التعاون في حل مشكلاتهم المهنية داخل المنظمة	3.79	0.812	مرتفع	6
11	يساعد العمل التعاوني على تحقيق النتائج التي تهدف المنظمة إليها	3.81	0.939	مرتفع	5
12	تحرص المنظمة على تعزيز الالتزام على مستوى جميع الوحدات الادارية	3.78	0.775	مرتفع	7
13	تحرص المنظمة على تعزيز الالتزام على مستوى جميع الوحدات الفنية	2.92	0.885	متوسط	17
14	تتبنى المنظمة قيمة الالتزام باعتبارها قيمة جوهرية على مستوى جميع العاملين فيها	3.26	1.035	متوسط	13
15	يعبر العاملون في المنظمة عن التزامهم بقيم المنظمة المختلفة	3.25	1.002	متوسط	15
16	يعبر العاملون في المنظمة عن التزامهم بأهدافها المختلفة	3.69	0.796	مرتفع	9
17	يساعد الالتزام في المنظمة على تحقيق النتائج التي تهدف إليها	3.26	0.904	متوسط	14
المتوسط العام		3.60	متوسط		

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

من الجدول (5. 12) يتضح أن إجابات افراد عينة الدراسة على فقرات القيم الايجابية كان متوسطا مع تركيز أفراد العينة على الفقرات التي تركز على قيمة التعاون وأهمية وجودها في الشركة المبحوثة، وهذا يعكس بشكل كبير طبيعة العمل في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، حيث أن العمل الفني يتطلب تواجد فرق العمل باستمرار حتى يتم انجاز العمل المطلوب بكفاءة عالية، كما يلاحظ أن فقرات قيمة العدالة حظيت باهتمام أفراد عينة الدراسة

بدرجات متفاوتة ما بين مرتفع إلى متوسط، وهذا يعكس ايضا هاجس أفراد عينة الدراسة ورغبتهم في ضرورة تحقيق العدالة كقيمة مهمة تقتضيها متطلبات العمل وتعامل الآخرين معهم.

6-**السؤال السادس:** ما مستوى ممارسة القيم السلبية من قبل العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية؟

للاجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات التي تقيس القيم السلبية وكما هو موضح في الجدول التالي رقم (5. 13):

الجدول (5. 13) إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات القيم السلبية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصنيف	الترتيب
18	يعطي العاملون الأولوية لتحقيق مصالح الرؤساء الشخصية	3.44	0.861	متوسط	5
19	تمثل قيمة الفساد إحدى العوامل الهامة التي تحدد قدرة المنظمة على تحقيق رسالتها	3.24	1.022	متوسط	6
20	يتم اتخاذ بعض القرارات في المنظمة بما يخدم مصالح خاصة لبعض العاملين	3.50	0.962	متوسط	4
21	يتم تعديل السياسات داخل المنظمة وفقا لرغبات المتنفذين فيها	3.23	0.890	متوسط	7
22	تتسم الاجراءات المتبعة في المنظمة بعدم الموضوعية بما ينسجم مع مصالح البعض داخلها	3.59	0958	متوسط	3
23	يراعي العاملون في سلوكياتهم داخل المنظمة رغبات ومصالح أصحاب النفوذ	3.59	0.862	متوسط	2
24	لا تحرص سلطة المنظمة على محاربة الفساد فيها	3.79	0.815	متوسط	1
25	يمارس العاملون في المنظمة أسلوب الواسطة في معظم تعاملاتهم	2.70	1.096	متوسط	11
26	تلعب الواسطة دورا أساسيا على مستوى الوحدات الادارية في المنظمة	2.58	0.935	متوسط	15
27	تلعب الواسطة دورا أساسيا على مستوى الوحدات الفنية في المنظمة	2.72	1.032	متوسط	10
28	تلعب الواسطة دورا أساسيا في التعامل مع عملاء المنظمة	2.70	1.101	متوسط	12
29	يقوم العاملون بحل المشاكل التي تواجههم في العمل بشكل فردي	2.60	0.989	متوسط	13
30	تعتمد الشركة على اسلوب القرار الفردي	2.42	0.988	متوسط	16
31	تمجد المنظمة الروح الفردية في جميع علاقات العمل	2.60	1.082	متوسط	14
32	تتسم العلاقات بين العاملين بالمنافسة القوية	2.75	1.114	متوسط	9
33	تمثل الروح الفردية أساس إخفاق فرق العمل داخل المنظمة	3.21	1.045	متوسط	8
المتوسط العام		3.04	متوسط		

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

من الجدول(5. 13) يتضح أن هناك اهتماما متوسطا لدى افراد عينة الدراسة تجاه القيم السلبية السائدة في الشركة المبحوثة، وكان تركيز أفراد العينة على فقرات قيمة الفساد وقيمة الواسطة حيث احتلت فقرات هاتين القيميتين على المراتب الأولى من حيث الأهمية وفقا للجدول أعلاه، وهذ يعكس باعتقادنا الجو العام والبيئة المحيطة بالشركة المبحوثة من حيث ضرورة مكافحة هذه القيم التي تؤثر سلبا على اداء العاملين وبالتالي على اداء الشركة المبحوثة بشكل عام.

بناء على ما سبق يبين لنا الجدول التالي رقم (5. 14) اجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المنظومة القيمية ككل:

الجدول (5. 14) إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المنظومة القيمية

البيان	المتوسط الحسابي	التصنيف	الترتيب
متوسط القيم الايجابية	3.60	متوسط	1
متوسط القيم السلبية	3.04	متوسط	2
المتوسط الكلي	3.32	متوسط	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

حيث يتضح من الجدول(5. 14) أن هناك اهتماما متوسطا لأفراد عينة الدراسة بالمنظومة القيمية في المنظمة وكان الاهتمام أكثر بالقيم الايجابية حيث أنها جاءت بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية، وهذا يعكس توجها عاما لدى الأفراد العاملين في المنظمة بضرورة تعزيز القيم الايجابية ونشرها بين العاملين وزيادة الوعي العام بها.

7-**السؤال السابع:** ما مستوى تطبيق سياسات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية؟

للاجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات التي تقيس سياسات الموارد البشرية (سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين، سياسة تقييم آداء العاملين وسياسة التحفيز) وكما هو موضح في الجداول التالية:

- سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين

يوضح الجدول التالي رقم (5. 15) اجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من الفقرات التي تقيس سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين:

الجدول (5. 15) إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصنيف	الترتيب
34	تقوم المنظمة بتطوير الوسائل اللازمة لاختيار العاملين بشكل مستمر	2.87	1.010	متوسط	6
35	يتم تحديد مصادر الاختيار بما يتناسب مع أهداف المنظمة	3.18	1.058	متوسط	4
36	تعتمد المنظمة على سياسة الاستقطاب المباشرة لجذب الكفاءات المميزة	3.19	0.911	متوسط	3
37	يتم الاختيار بناء على الاختبارات التنافسية بين المتقدمين للوظائف الفنية	3.06	0.810	متوسط	5
38	يؤدي الاختيار السليم في المنظمة إلى رفع كفاءة أداء المنظمة بشكل عام	3.21	0.879	متوسط	2
39	تلجأ المنظمة إلى المصادر الداخلية لتعبئة بعض شواغر الوظائف المختلفة	3.35	0.778	متوسط	1
40	يوجد لدى المنظمة سياسات محددة للاختيار	2.72	0.798	متوسط	7
41	تحرص المنظمة على اعتماد الشفافية في ممارستها لاختيار العاملين	2.50	0.862	متوسط	8
42	يتم الاختيار بناء على مقابلات موضوعية للمرشحين للوظائف الادارية	2.50	.928	متوسط	9
المتوسط العام		2.95	متوسط		

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

من خلال الجدول (5. 15) يتضح أن اهتمام افراد العينة بفقرات سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين كان متوسطا، وكانت الفقرة التي حضيت بالاهتمام الأكبر هي المتعلقة بلاهتمام بالمصادر الداخلية لتعبئة الشواغر المتوفرة، في حين كانت أقل فقرة من حيث الاهتمام من وجهة نظر عينة الدراسة تلك المتعلقة بمدى موضوعية المقابلات للمرشحين لشغل الوظائف الادارية، وجاء تركيزعينة الدراسة على المصادر الداخلية لتعبئة الشواغر المتوفرة كونها تشكل حافزا للعاملين وبحيث ينعكس ايجابا على أدائهم.

– سياسة تقييم آداء العاملين

يوضح الجدول التالي رقم (5. 16) اجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من الفقرات التي تقيس سياسة تقييم آداء العاملين:

الجدول (5. 16) إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات سياسة تقييم أداء العاملين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصنيف	الترتيب
43	تعتمد المنظمة سياسات موضوعية لتقييم آداء العاملين	2.49	0.904	متوسط	6
44	تعتمد المنظمة أسلوب تسجيل الوقائع المباشرة في إجراءات التقييم	2.26	0.894	منخفض	7
45	يتلقى الموظف تغذية راجعة عن أدائه وبشكل دوري من قبل رؤسائه	2.91	0.991	متوسط	3
46	تتم مشاركة الموظفين أنفسهم في علية التقييم التي يخضعون لها	2.90	1.022	متوسط	4
47	تعتمد المنظمة أسلوب التقييم العلني	2.94	1.075	متوسط	2
48	تختلف معايير التقييم باختلاف المستويات الادارية	2.90	1.044	متوسط	5
49	تختلف معايير التقييم باختلاف نوعية الوظائف (إدارية أو فنية)	2.99	0.893	متوسط	1
المتوسط العام		2.77	متوسط		

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

من خلال الجدول (5. 16) يتضح أن اهتمام أفراد عينة الدراسة كان متوسطا بشكل عام تجاه فقرات سياسة تقييم أداء العاملين باستثناء ما يتعلق منها بأسلوب تسجيل الوقائع لغايات التقييم حيث كان اهتمام أفراد عينة الدراسة منخفضا، مما يعطي مؤشرا على عدم استخدام هذا الأسلوب في المنظمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

– سياسة التحفيز

يوضح الجدول التالي رقم (5. 17) اجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من الفقرات التي تقيس سياسة التحفيز:

الجدول (5. 17) إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات سياسة التحفيز

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصنيف	الترتيب
50	يوجد لدى المنظمة سياسة تحفيز واضحة	2.50	0.958	متوسط	6
51	يوجد رضا عام لدى الموظفين لسياسة التحفيز	2.84	0.990	متوسط	3
52	تعتبر الحوافز اداة لجذب الموظفين المتميزين واصحاب الكفاءات	2.26	0.845	منخفض	9
53	تتوافق سياسة التحفيز مع رؤية المنظمة الاستراتيجية	2.27	0.752	منخفض	8
54	تجمع المنظمة بين أسلوب التحفيز الايجابي والسلبي	2.45	0.771	متوسط	7
55	تقدم المنظمة الحوافز تبعا لمستوى آداء العاملين	2.61	0.931	متوسط	5
56	يوجد اسس وآلية واضحة لمنح الحوافز في المنظمة	3.96	0.657	مرتفع	1
57	تقدم المنظمة الحوافز للمبادرات الابداعية	2.71	0.951	متوسط	4
58	تستخدم الحوافز كأداة للحفاظ على العاملين المميزين	3.66	0.707	متوسط	2
المتوسط العام		2.80	متوسط		

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

من خلال الجدول (5. 17) يتضح أن اهتمام أفراد عينة الدراسة بفقرات سياسة التحفيز كانت متوسطة بشكل عام، وكان الاهتمام مرتفعا في الفقرة التي تتحدث عن وجود أسس وآلية واضحة لمنح الحوافز، وهذا يعكس اهتمام أفراد عينة الدراسة بالأسس والآليات المعتمدة لمنح الحوافز، كما يعكس رغبة أفراد عينة الدراسة بوجود مثل هذه الأسس من حيث المبدأ، في حين كان اهتمام أفراد عينة الدراسة منخفضا بالفقرات التي تربط بين سياسة التحفيز ورؤية المنظمة، وربما يكون السبب في ذلك عدم وضوح رؤية الشركة للعاملين فيها مما يستدعي الاهتمام أكثر بهذا الموضوع من قبل المعنيين بشركة الكهرباء الوطنية الأردنية.

– سياسات الموارد البشرية ككل

يوضح الجدول التالي رقم (5. 18) اجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات سياسات الموارد البشرية ككل:

الجدول (5. 18) إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات سياسات الموارد البشرية

البيان	المتوسط الحسابي	التصنيف	الترتيب
متوسط سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين	2.59	متوسط	3
متوسط سياسة تقييم آداء العاملين	2.77	متوسط	2
متوسط سياسة التحفيز	2.80	متوسط	1
المتوسط الكلي	2.72	متوسط	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

من خلال الجدول (5. 18) يتضح أن اهتمام أفراد عينة الدراسة بفقرات سياسات الموراد البشرية كان متوسطا، وتركز اهتمامهم بالدرجة الأولى على سياسة التحفيز ثم سياسة تقييم آداء العاملين ثم سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين، وهذ يعطي مؤشرا على أهمية سياسة التحفيز كوسيلة لزيادة فاعلية الأداء وتحقيق أهداف العمل أو العاملين.

5/ 2: اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا الجزء اختبار كل من الفرضيات الرئيسة الاولى والثانية والثالثة والرابعة و كما يلي:

الفرضية الرئيسة الأولى

(لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($a \le 0.05$) في درجة إدراك المبحوثين للمنظومة القيمية على سياسات الموارد البشرية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية).

جاءت نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الأولى كما هو مبين في الجدول التالي رقم (5. 19):

الجدول (5. 19) نتائج الأثر للمنظومة القيمية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية على سياسات الموارد البشرية فيها

معامل الارتباط r	r^2	F	مستوى الدلالة	اختبار T	Sig.T	قيمة β/ Beta	درجة الحرية	نتيجة الفرضية العدمية
0.364	0.132	33.227	0.000	-5.764	0.000	0.364	1	عدم قبول

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

يبين الجدول (5. 19) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر المنظومة القيمية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية على سياسات الموارد البشرية فيها ويظهر من خلالها أن معامل الارتباط الثنائي بين المتغيرين بلغ (0.364)، مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغير المستقل (البنية القيمية) والمتغير التابع (سياسات الموارد البشرية) كانت موجبه، كما أن معامل التحديد (r^2 / Square) قد بلغ (0.132)، مما يدل أن المتغير المستقل(المنظومة القيمية) قد فسر ما نسبته (13.2%) من التباين في سياسات الموارد البشرية، كما يتبين أن قيمة (Beta/β) بلغت (0.364) عند مستوى ثقة (Sig.=0.000)، كما أن قيمة (F) قد بلغت (33.227) عند درجة حرية واحدة (df=1) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$)، مما يستدعي عدم قبول الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة (يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) للبنية القيمية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية وسياسات الموارد البشرية فيها).

وللتعرف على أي من المتغيرات المستقلة الفرعية (الايجابية أو السلبية) التي تملك تأثيرا أقوى على المتغير التابع (سياسات الموارد البشرية)، لا بد من إجراء تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis)، وجاءت النتيجة كما موضح في الجدول التالي رقم (5. 20):

الجدول (5. 20) **نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج للمنظومة القيمية (القيم الايجابية والسلبية) السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية على سياسات الموارد البشرية فيها**

المتغير	معامل الارتباط R	R^2	F	مستوى الدلالة	اختبار T	Sig.T	قيمة β/ Beta	درجة الحرية	نتيجة الفرضية العدمية
ايجابية	0.409	0.167	43.695	0.000	6.610	0.000	0.409	1	عدم قبول
سلبية					1.486	0.139			

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

يبين الجدول (5. 20) نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (stepwise) لأثر المنظومة القيمية (القيم الايجابية والسلبية) السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية على سياسات الموارد البشرية فيها ويظهر من خلالها أن معامل الارتباط الثنائي بين المتغيرين بلغ (0.409)، مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغير المستقل (البنية القيمية) والمتغير التابع (سياسات الموارد البشرية) كانت موجبه، أي أن سياسات الموارد البشرية تتأثر بالبنية القيمية، كما أن معامل التحديد للقيم الايجابية (R Square / R^2) قد بلغ (0.167)، كما يتبين أن قيمة (Beta/β) بلغت (0.409) عند مستوى ثقة (Sig.=0.000)، كما أن قيمة (F) قد بلغت (43.695) عند درجة حرية واحدة (df=1) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$)، مما يستدعي عدم قبول الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة (يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) للبنية القيمية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية وسياسات الموارد البشرية فيها).

وقد تبين من التحليل أن متغير القيم الايجابية من متغيرات البنية القيمية هو الذي يملك أقوى اثر في سياسات الموارد البشرية.

وللتعرف على أي من متغيرات القيم الايجابية الفرعية التي تملك تأثيرا أقوى على المتغير التابع (سياسات الموارد البشرية)، لا بد من إجراء تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis)، وجاءت النتيجة كما موضح في الجدول التالي رقم (5. 21):

الجدول (5. 21) نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لمتغيرات القيم الايجابية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية على سياسات الموارد البشرية فيها

المتغير	معامل الارتباط R	R^2	F	مستوى الدلالة	اختبار T	Sig.T	قيمة β/ Beta	درجة الحرية	نتيجة الفرضية العدمية
العدالة	0.408	0.167	43.562	0.000	6.660	0.000	0.408	1	عدم قبول
العدالة والالتزام	0.435	0.189	25.350	0.000	4.089 2.473	0.000 0.014	0.304 0.184	2	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

يبين الجدول (5. 21) نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (stepwise) لمتغيرات القيم الايجابية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية على سياسات الموارد البشرية فيها وأي من هذه المتغيرات تملك أثرا أقوى، ويظهر من خلالها أن معامل الارتباط الثنائي بين متغير العدالة وسياسات الموارد البشرية بلغ (0.408)، في حين بلغ معامل الارتباط بين متغيري العدالة والالتزام معا وسياسات الموارد البشرية (0.435)، مما يشير إلى أن العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل (القيم الايجابية) والمتغير التابع (سياسات الموارد البشرية) كانت موجبه، أي أن سياسات الموارد البشرية تتأثر بالقيم الايجابية.

كما أن معامل التحديد لمتغير العدالة (R Square / R^2) قد بلغ (0.167)، وأن قيمة (F) قد بلغت (43.562)عند درجة حرية واحدة (df=1) عند مستوى ثقة (Sig.=0.000). أما معامل التحديد لمتغيري العدالة والالتزام معا (R Square / R^2) قد بلغ (0.189)، وأن قيمة (F) قد بلغت (25.350)عند درجة حرية واحدة (df=2) عند مستوى ثقة (Sig.=0.000) .

كما يتبين أن قيمة (Beta/β) لمتغير العدالة قد بلغت (0.408) وأن قيمة (t) قد بلغت (6.660) عند مستوى ثقة (Sig.=0.000)، أما قيمة (Beta/B) لمتغيري العدالة والالتزام معا فقد بلغت (0.304) لمتغير العدالة وأن قمة (t) قد بلغت (4.086) عند مستوى ثقة (Sig.=0.000)، و(0.184) لمتغير الالتزام مع قيمة (t) قد بلغت (2.473) عند مستوى ثقة (Sig.=0.000) .

إن ما سبق من تحليل يستدعي عدم قبول الفرضية العدمية ، وقبول الفرضية البديلة القائلة (يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \le 0.05$) للبنية القيمية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية وسياسات الموارد البشرية فيها).
وقد تبين من التحليل أن متغير القيم الايجابية من متغيرات البنية القيمية هو الذي يملك أقوى اثر في سياسات الموارد البشرية، وأن متغير العدالة يملك الأثر الأقوى على سياسات الموارد البشرية.

وللتعرف على أي من متغيرات القيم السلبية الفرعية التي تملك تأثيرا أقوى على المتغير التابع (سياسات الموارد البشرية)، لا بد من إجراء تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis)، وجاءت النتيجة كما موضح في الجدول التالي رقم (5. 22):

الجدول (5. 22) **نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لمتغيرات القيم السلبية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية على سياسات الموارد البشرية فيها**

المتغير	معامل الارتباط R	R^2	F	مستوى الدلالة	اختبار T	Sig.T	قيمة β/ Beta	درجة الحرية	نتيجة الفرضية العدمية
الفساد	0.401	0.161	41.776	0.000	6.463	0.000	0.401	1	عدم قبول
الفساد والفردية	0.447	0.199	27.023	0.000	6.911 3.234	0.000 0.001	0.605 0.283	2	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

يبين الجدول (5. 22) نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (stepwise) لمتغيرات القيم السلبية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية على سياسات الموارد البشرية فيها وأي من هذه المتغيرات تملك أثرا أقوى، ويظهر من خلالها أن معامل الارتباط الثنائي بين متغير الفساد وسياسات الموارد البشرية بلغ (0.401)، في حين بلغ معامل الارتباط بين متغيري الفساد والفردية معا وسياسات الموارد البشرية (0.447)، مما يشير إلى أن العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل (القيم السلبية) والمتغير التابع (سياسات الموارد البشرية) كانت موجبه، أي أن سياسات الموارد البشرية تتأثر بالقيم السلبية.

كما أن معامل التحديد لمتغير الفساد (R Square / R^2) قد بلغ (0.161)، وأن قيمة (F) قد بلغت (41.776) عند درجة حرية واحدة (df=1) عند مستوى ثقة (Sig.=0.000).

أما معامل التحديد لمتغيري الفساد والفردية معا (R Square / R^2) قد بلغ (0.199)، وأن قيمة (F) قد بلغت (27.023) عند درجة حرية واحدة (df=2) عند مستوى ثقة (Sig.=0.000).

كما يتبين أن قيمة (Beta/ β) لمتغير الفساد قد بلغت (0.401) وأن قيمة (t) قد بلغت (6.463) عند مستوى ثقة (Sig.=0.000)، أما قيمة (Beta/B) لمتغيري الفساد والفردية معا فقد بلغت (0.605) لمتغير الفساد وأن قمة (t) قد بلغت (6.911) عند مستوى ثقة (Sig.=0.000)، و(0.283) لمتغير الفردية مع قيمة (t) قد بلغت (3.234) عند مستوى ثقة (Sig.=0.001).

إن ما سبق من تحليل يستدعي عدم قبول الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة القائلة (يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \le 0.05$) للبنية القيمية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية وسياسات الموارد البشرية فيها).

تحليل الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسة الأولى

الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الأولى على (لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \le 0.05$) بين القيم الايجابية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية وسياسات الموارد البشرية في الاستقطاب والاختيار والتعيين).

جاءت نتيجة الاختبار للفرضية الفرعية الأولى كما هو مبين في الجدول رقم (5. 23):

الجدول (5. 23) نتائج الأثر للقيم الايجابية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية وسياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين

معامل الارتباط r	r^2	F	مستوى الدلالة	قيمة β/ Beta	اختبار T	Sig.T	درجة الحرية	نتيجة الفرضية العدمية
0.006	0.000	0.008	0.928	0.006	0.091	0.928	1	قبول

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

يبين الجدول (5. 23) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القيم الايجابية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية على سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين فيها ويظهر من خلالها أن معامل الارتباط الثنائي بين المتغيرين بلغ (0.006)، مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغير المستقل (القيم الايجابية) والمتغير التابع (سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين) كانت موجبه، ولكنه ارتباط ضعيف، كما أن معامل التحديد (R Square / r^2) قد بلغ (0.000)، كما يتبين أن قيمة (Beta/ β) بلغت (0.006) عند مستوى ثقة (Sig.=0.928)، كما أن قيمة (F) قد بلغت (0.008) عند درجة حرية واحدة (df=1) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$)، مما يستدعي قبول الفرضية العدمية القائلة (لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين القيم الايجابية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية وسياسات الموارد البشرية في الاستقطاب والاختيار والتعيين).

الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على (لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين القيم الايجابية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية و سياسات الموارد البشرية في تقييم الآداء).

جاءت نتيجة التحليل للفرضية الفرعية الثانية كما هو مبين في الجدول رقم (5. 24):

الجدول (5. 24) نتائج الأثر للقيم الايجابية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية وسياسة تقييم آداء العاملين

معامل	r2	F	مستوى	قيمة /β	اختبار T	Sig.T	درجة	نتيجة

الارتباط r			الدلالة	Beta			الحرية	الفرضية العدمية
0.597	0.356	120.487	0.000	0.597	10.977	0.000	1	عدم قبول

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

يبين الجدول (5. 24)نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القيم الايجابية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية على سياسة تقييم الآداء فيها ويظهر من خلالها أن معامل الارتباط الثنائي بين المتغيرين بلغ (0.597)، مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغير المستقل (القيم الايجابية) والمتغير التابع (سياسة تقييم آداء العاملين) كانت موجبه، كما أن معامل التحديد ($R\ Square\ /\ r^2$) قد بلغ (0.356)، مما يدل أن المتغير المستقل (القيم الايجابية) قد فسر ما نسبته (35.6%) من التباين في المتغير التابع- سياسة تقييم آداء العاملين-، كما يتبين أن قيمة(Beta/ β) بلغت (0.597) عند مستوى ثقة (Sig.=0.000)، كما أن قيمة (F) قد بلغت (120.487)عند درجة حرية واحدة (df=1) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($a \le 0.05$)، مما يستدعي عدم قبول الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة (يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \le 0.05$) بين القيم الايجابية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية وسياسات الموارد البشرية في تقييم الآداء).

الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على (لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \le 0.05$) بين القيم الايجابية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية و سياسات الموارد البشرية في التحفيز).

جاءت نتيجة تحليل الاختبار للفرضية الفرعية الثالثة كما هو مبين في الجدول رقم (5. 25):

الجدول (5. 25) نتائج الأثر للقيم الايجابية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية وسياسة التحفيز

معامل الارتباط	r^2	F	مستوى الدلالة	قيمة β/	اختبار T	Sig.T	درجة الحرية	نتيجة الفرضية

r				Beta				العدمية
0.426	0.181	48.253	0.000	0.426	6.946	0.000	1	عدم قبول

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

يبين الجدول (5. 25) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القيم الايجابية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية على سياسة التحفيز فيها ويظهر من خلالها أن معامل الارتباط الثنائي بين المتغيرين بلغ (0.426)، مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغير المستقل (القيم الايجابية) والمتغير التابع (سياسة التحفيز) كانت موجبه، كما أن معامل التحديد (R Square / r^2) قد بلغ (0.181)، مما يدل أن المتغير المستقل (القيم الايجابية) قد فسر ما نسبته (18.1%) من التباين في المغير التابع – سياسة التحفيز–، كما يتبين أن قيمة (Beta/β) بلغت (0.426) عند مستوى ثقة (Sig.=0.000)، كما أن قيمة (F) قد بلغت (48.253) عند درجة حرية واحدة (df=1) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($a \le 0.05$)، مما يستدعي عدم قبول الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة (يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \le 0.05$) بين القيم الايجابية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية وسياسات الموارد البشرية في التحفيز).

الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على (لا يوجد أثر وعلاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($a \le 0.05$) بين القيم السلبية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية و سياسات الموارد البشرية في الاستقطاب والاختيار والتعيين).

جاءت نتيجة تحليل الاختبار للفرضية الفرعية الرابعة كما هو مبين في الجدول رقم (5. 26):

الجدول (5. 26) نتائج الأثر للقيم السلبية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية وسياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين

معامل الارتباط	r^2	F	مستوى الدلالة	قيمة β/	اختبار T	Sig.T	درجة الحرية	نتيجة الفرضية

r				Beta				العدمية
0.144	0.021	4.598	0.033	0. 144	2.144	0.033	1	عدم قبول

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

يبين الجدول (5. 26) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القيم السلبية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية على سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين فيها ويظهر من خلالها أن معامل الارتباط الثنائي بين المتغيرين بلغ (0.144)، مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغير المستقل (القيم السلبية) والمتغير التابع (سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين) كانت ضعيفة، كما أن معامل التحديد (R Square / r^2) قد بلغ (0.021)، مما يدل أن المتغير المستقل (القيم السلبية) قد فسر ما نسبته (2.1%) من التباين في سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين، كما يتبين أن قيمة (Beta/ β) بلغت (0.144) عند مستوى ثقة (Sig.=0.033)، كما أن قيمة (F) قد بلغت (4.598)عند درجة حرية واحدة (df=1) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($a \le 0.05$)، مما يستدعي قبول الفرضية العدمية القائلة (لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \le 0.05$) بين القيم السلبية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية وسياسات الموارد البشرية في الاستقطاب والاختيار والتعيين).

الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على (لا يوجد أثر وعلاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($a \le 0.05$) بين القيم السلبية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية وبين سياسات الموارد البشرية في تقييم الآداء).

جاءت نتيجة تحليل الاختبار للفرضية الفرعية الخامسة كما هو مبين في الجدول رقم(5. 27):

الجدول (5. 27) نتائج الأثر للقيم السلبية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية وسياسة تقييم آداء العاملين

معامل الارتباط r	r^2	F	مستوى الدلالة	قيمة β/ Beta	اختبار T	Sig.T	درجة الحرية	نتيجة الفرضية العدمية

عدم قبول	1	0.000	8.685	0. 507	0.000	75.422	0.257	0.507

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

يبين الجدول (5. 27) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القيم السلبية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية على سياسة تقييم آداء العاملين فيها ويظهر من خلالها أن معامل الارتباط الثنائي بين المتغيرين بلغ (0.507)، مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغير المستقل (القيم السلبية) والمتغير التابع (سياسة تقييم آداء العاملين) كانت متوسطة، كما أن معامل التحديد ($R\ Square / r^2$) قد بلغ (0.257)، مما يدل أن المتغير المستقل (القيم السلبية) قد فسر ما نسبته (25.7%) من التباين في سياسة تقييم آداء العاملين، كما يتبين أن قيمة ($Beta/ \beta$) بلغت (0.507) عند مستوى ثقة (Sig.=0.000)، كما أن قيمة (F) قد بلغت (75.422)عند درجة حرية واحدة (df=1) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq a$)، مما يستدعي عدم قبول الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة (يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($0.05 \leq a$) بين القيم السلبية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية وسياسات الموارد البشرية في تقييم آداء العاملين).

الفرضية الفرعية السادسة:

تنص الفرضية السادسة على (لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($0.05 \leq a$) بين القيم السلبية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية و سياسات الموارد البشرية في التحفيز).

جاءت نتيجة تحليل الاختبار للفرضية الفرعية السادسة كما هو مبين في الجدول رقم(5. 28):

الجدول (5. 28) نتائج الأثر للقيم السلبية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية وسياسة التحفيز

نتيجة الفرضية العدمية	درجة الحرية	Sig.T	اختبار T	قيمة β/ Beta	مستوى الدلالة	F	r^2	معامل الارتباط r
عدم قبول	1	0.000	5.488	0. 348	0.000	30.117	0.121	0.348

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

يبين الجدول (5. 28) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القيم السلبية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية على سياسة تقييم الآداء فيها ويظهر من خلالها أن معامل الارتباط الثنائي بين المتغيرين بلغ (0.348)، مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغير المستقل (القيم السلبية) والمتغير التابع (سياسة التحفيز) كانت متوسطة، كما أن معامل التحديد (R Square / r^2) قد بلغ (0.121)، مما يدل أن المتغير المستقل (القيم السلبية) قد فسر ما نسبته (12.1%) من التباين في سياسة التحفيز، كما يتبين أن قيمة (Beta/ β) بلغت (0.348) عند مستوى ثقة (Sig.=0.000)، كما أن قيمة (F) قد بلغت (30.117) عند درجة حرية واحدة (df=1) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$)، مما يستدعي عدم قبول الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة (يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين القيم السلبية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية وسياسات الموارد البشرية في التحفيز).

الفرضية الرئيسة الثانية:

(لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**$a \leq 0.05$**) في درجة إدراك المبحوثين لمستوى ممارسة القيم الايجابية تعزى للعوامل الديموغرافية والتنظيمية والمتمثلة بـــ (الجنس، المستوى التعليمي والمستوى الاداري).

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة الدراسة تبعا للعوامل الديموغرافية والتنظيمية، ولبيان دلالة الفروق الاحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار (ت) لمتغير الجنس، وتحليل التباين الآحادي لعاملي المستوى التعليمي والمستوى الاداري.

-الجنس

الجدول (5. 29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) تبعا لعامل الجنس على أراء أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيم الايجابية من قبل العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية

القيم	الجنس	المتوسط	الانحراف	قيمة	الدلالة

الايجابية		الحسابي	المعياري	ت	الاحصائية
	ذكور	3.610	0.639	0.019	0.985
	إناث	3.609	0.386		

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

من خلال الجدول (5. 29) يتبين أن متوسط (Mean) ممارسة القيم الايجابية للذكور قد بلغ (3.610) وبانحراف معياري قدره (0.639)، بينما بلغ متوسط ممارسة القيم الايجابية للاناث (3.609) وبانحراف معياري قدره (0.386)، كما بلغت قيمة (ت) (0.019) تحت مستوى معنوية (0.985) وهي ليست دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$).

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية العدمية القائلة (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**$a \leq 0.05$**) في درجة إدراك المبحوثين لمستوى ممارسة القيم الايجابية تعزى لعامل الجنس).

-المستوى التعليمي

الجدول (5. 30) تحليل التباين الآحادي تبعا لعامل المستوى التعليمي على أراء أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيم الايجابية من قبل العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية

	مجموع المربعات	درجة الحرية	قيمة ف	الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	8.729	3	14.5	0.000
داخل المجموعات	65.318	217		
المجموع	74.047	220		

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

من خلال الجدول (5. 30) يتبين ان التباين بين المجموعات (Between Groups) والذي يشرحه عامل المستوى التعليمي قد بلغ (8.729) ضمن درجة حرية (3)، كما أن قيمة(F) قد بلغت (14.5) وهي معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (0.000).

وبناء على ما سبق لا نستطيع قول الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة (يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**$a \leq 0.05$**) في درجة إدراك المبحوثين لمستوى ممارسة القيم الايجابية تعزى لعامل المستوى التعليمي).

وللتعرف على المجموعات التي يوجد بها تباين أي موقع فروق المتوسط والتباين بين المتوسطات، سيتم استخدام اختبار شافيه والذي يوضحه الجدول (5. 31):

الجدول (5. 31) نتائج اختبار شافيه لمستوى ممارسة القيم الايجابية تبعا لعامل المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	المتوسط لدرجة الممارسة	المجموعات	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
ثانوية	4.21	ثانوية –بكالوريوس –ماجستير	0.655 0.753	0.000 0.000
بكالوريوس	3.55	بكالوريوس –ثانوية –ماجستير	-0.655 9.798	0.000 0.690
ماجستير	3.46	ماجستير –ثانوية –بكالوريوس	-0.753 -9.797	0.000 0.690

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

من الجدول (5. 31) يتبين أن متوسط درجات ممارسة القيم الايجابية للمستويات التعليمية الثلاث يبلغ (الثانوية=4.21، البكالوريوس=3.55، الماجستير=3.4)، ونستنتج منه أن العاملين من حملة درجة الماجستير هم أقل العاملين من حيث ممارسة القيم الايجابية وحملة الثانوية العامة هم الأكثر ممارسة للقيم الايجابية، كما يتبين من الجدول (5، 29) أن متوسط الاختلاف بين حملة الثانوية وحملة البكالوريوس يبلغ (0.655) عند مستوى معنوية (0.000) وهي دالة إحصائيا عند مستوى (**$0.05 \leq a$**)، كما أن متوسط الاختلاف بين حملة الثانوية وحملة الماجستير يبلغ (0.753) عند مستوى معنوية (0.000) وهي دالة إحصائيا عند مستوى (**$0.05 \leq a$**)، بينما نلاحظ أن متوسط الاختلاف بين حملة البكالوريوس وحملة الماجستير(9.798) عند مستوى معنوية (0.690) وهي ليست دالة إحصائيا عند مستوى (**$a \leq 0.05$**).

–المستوى الاداري

الجدول (5. 32) تحليل التباين الآحادي تبعا لعامل المستوى الاداري على أراء أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيم الايجابية من قبل العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية

	مجموع المربعات	**درجة الحرية**	**قيمة ف**	**الدلالة**

				الاحصائية
بين المجموعات	3.075	3	4.701	0.010
داخل المجموعات	70.972	217		
المجموع	74.047	220		

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

من خلال الجدول (5. 32) يتبين ان التباين بين المجموعات (Between Groups) والذي يشرحه عامل المستوى الاداري قد بلغ (3.075) ضمن درجة حرية (3)، كما أن قيمة (F) قد بلغت (4.701) وهي معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (0.010).

وبناء على ما سبق لا نستطيع قول الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة (يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **(0.05 ≥ a)** في درجة إدراك المبحوثين لمستوى ممارسة القيم الايجابية تعزى لعامل المستوى الاداري).

وللتعرف على المجموعات التي يوجد بها تباين أي موقع فروق المتوسط والتباين بين المتوسطات سيتم استخدام اختبار شافيه والذي يوضحه الجدول (5. 33):

الجدول (5. 33) نتائج اختبار شافيه لمستوى ممارسة القيم الايجابية تبعا لعامل المستوى الاداري

المستوى الاداري	المتوسط لدرجة الممارسة	المجموعات	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
عليا	3.140	عليا – وسطى –تنفيذية	-0.483 -0.506	0.024 0.010

وسطى	3.623	وسطى	–عليا –تنفيذية	0.483 -2.253	0.024 0.968
تنفيذية	3.646	تنفيذية	–عليا –وسطى	0.506 2.254	0.010 0.968

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

من الجدول (5. 33) يتبين أن متوسط درجات ممارسة القيم الايجابية للمستويات الادارية الثلاث يبلغ (العليا=3.140، الوسطى=3.623، التنفيذية=3.646)، ونستنتج منه أن العاملين في الادارة العليا هم أقل العاملين من حيث ممارسة القيم الايجابية في حين أن العاملين في الادارة الوسطى هم الأكثر ممارسة للقيم الايجابية، كما يتبين من الجدول (5، 31) أن متوسط الاختلاف بين شاغلي الادارة العليا وشاغلي الادارة الوسطى يبلغ (0.483 –) عند مستوى معنوية (0.024) وهي دالة إحصائيا عند مستوى (**$0.05 \le$ a**)، كما أن متوسط الاختلاف بين شاغلي الادارة العليا وشاغلي الادارة التنفيذية يبلغ(0.506 –) عند مستوى معنوية (0.010) وهي دالة إحصائيا عند مستوى (**$0.05 \le$ a**)، بينما نلاحظ أن متوسط الاختلاف بين شاغلي الادارة الوسطى وشاغلي الادارة التنفيذية يبلغ (2.253-) عند مستوى معنوية (0.968) وهي ليست دالة إحصائيا عند مستوى (**$0.05 \le$ a**).

الفرضية الرئيسة الثالثة:

(لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**$0.05 \le$ a**) في درجة إدراك المبحوثين لمستوى ممارسة القيم السلبية تعزى للعوامل الديموغرافية والمتمثلة بـــ (الجنس، المستوى التعليمي والمستوى الاداري**)**.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة الدراسة تبعا للعوامل الديموغرافية والتنظيمية، ولبيان دلالة الفروق الاحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار (ت) لمتغير الجنس، وتحليل التباين الآحادي لعاملي المستوى التعليمي والمستوى الاداري، والجداول أدناه توضح ذلك.

–الجنس

الجدول (5. 34) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) تبعا لعامل الجنس على أراء أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيم السلبية من قبل العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية

القيم السلبية	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الاحصائية
	ذكور	3.035	0.746	-0.394	0.694
	إناث	3.079	0.685		

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

من خلال الجدول (5. 34) يتبين أن متوسط (Mean) ممارسة القيم السلبية للذكور قد بلغ (3.035) وبانحراف معياري قدره (0.746)، بينما بلغ متوسط ممارسة القيم السلبية للاناث (3.079) وبانحراف معياري قدره (0.685)، كما بلغت قيمة (ت) (0.394 −) تحت مستوى معنوية (0.694) وهي ليست دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (a ≤ 0.05).

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية العدمية القائلة (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**a ≤ 0.05**) في درجة إدراك المبحوثين لمستوى ممارسة القيم السلبية تعزى لعامل الجنس).

-المستوى التعليمي

الجدول (5. 35) تحليل التباين الآحادي تبعا لعامل المستوى التعليمي على أراء أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيم السلبية من قبل العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية

	مجموع المربعات	درجة الحرية	قيمة ف	الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	26.982	3	32.758	0.000
داخل المجموعات	89.370	217		
المجموع	116.352	220		

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

من خلال الجدول (5. 35) يتبين ان التباين بين المجموعات (Between Groups) والذي يشرحه عامل المستوى التعليمي قد بلغ (26.9829) ضمن درجة حرية (3)، كما أن قيمة (F) قد بلغت (32.758) وهي معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (0.000).

وبناء على ما سبق لا نستطيع قول الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة (يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**a ≤ 0.05**) في درجة إدراك المبحوثين لمستوى ممارسة القيم السلبية تعزى لعامل المستوى التعليمي).

وللتعرف على المجموعات التي يوجد بها تباين أي موقع فروق المتوسط سيتم استخدام اختبار شافيه والذي يوضحه الجدول (5. 36)

الجدول (5. 36) نتائج اختبار شافيه لمستوى ممارسة القيم السلبية تبعا لعامل المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	المتوسط لدرجة الممارسة	المجموعات	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
ثانوية	4.125	ثانوية –بكالوريوس –ماجستير	1.186 1.219	0.000 0.000
بكالوريوس	2.938	بكالوريوس –ثانوية –ماجستير	-1.186 3.313	0.000 0.969
ماجستير	2.905	ماجستير –ثانوية –بكالوريوس	-1.219 -3.313	0.000 0.969

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

من الجدول (5. 36) يتبين أن متوسط درجات ممارسة القيم السلبية للمستويات التعليمية الثلاث يبلغ (الثانوية=4.125، البكالوريوس=2.938، الماجستير=2.905)، ونستنتج منه أن العاملين من حملة درجة الماجستير هم أقل العاملين من حيث ممارسة القيم السلبية في حين أن العاملين من حملة الثانوية العامة هم الأكثر ممارسة للقيم السلبية، كما يتبين من الجدول (5، 34) أن متوسط الاختلاف بين حملة الثانوية وحملة البكالوريوس يبلغ (1.186) عند مستوى معنوية (0.000) وهي دالة إحصائيا عند مستوى **($a \le 0.05$)**، كما أن متوسط الاختلاف بين حملة الثانوية وحملة الماجستير يبلغ (1.219) عند مستوى معنوية (0.000) وهي دالة إحصائيا عند مستوى **($a \le 0.05$)**، بينما نلاحظ أن متوسط الاختلاف بين حملة البكالوريوس وحملة الماجستير(3.313) عند مستوى معنوية (0.969) وهي ليست دالة إحصائيا عند مستوى **($a \le 0.05$)**.

–المستوى الاداري

الجدول (5. 37) تحليل التباين الآحادي تبعا لعامل المستوى الاداري على أراء أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيم السلبية من قبل العاملين في شركة الكهرباء الوطنية

	مجموع المربعات	**درجة الحرية**	**قيمة ف**	**الدلالة الاحصائية**
بين المجموعات	12.014	3	12.493	0.000
داخل المجموعات	104.338	217		
المجموع	116.352	220		

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

من خلال الجدول (5. 37) يتبين ان التباين بين المجموعات (Between Groups) والذي يشرحه عامل المستوى الاداري قد بلغ (12.014) ضمن درجة حرية (3)، كما أن قيمة (F) قد بلغت (12.493) وهي معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (0.000).

وبناء على ما سبق لا نستطيع قول الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة (يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**$0.05 \geq a$**) في درجة إدراك المبحوثين لمستوى ممارسة القيم السلبية تعزى لعامل المستوى الاداري).

وللتعرف على المجموعات التي يوجد بها تباين أي موقع فروق المتوسط سيتم استخدام اختبار شافيه والذي يوضحه الجدول (5. 38)

الجدول (5. 38) نتائج اختبار شافيه لمستوى ممارسة القيم السلبية تبعا لعامل المستوى الاداري

المستوى الاداري	المتوسط لدرجة الممارسة	المجموعات	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
عليا	2.206	عليا – وسطى	-0.726	0.003

		–تنفيذية	-0.958	0.000
وسطى	2.933	وسطى –عليا	0.726	0.003
		–تنفيذية	-0.232	0.099
تنفيذية	3.165	تنفيذية –عليا	0.958	0.000
		–وسطى	0.232	0.099

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

من الجدول (5. 38) يتبين أن متوسط درجات ممارسة القيم السلبية للمستويات الادارية الثلاث يبلغ (العليا=2.206، الوسطى=2.933، التنفيذية=3.165)، ونستنتج منه أن العاملين في الادارة العليا هم أقل العاملين من حيث ممارسة القيم السلبية في حين ان العاملين في الادارة التنفيذية هم الأكثر ممارسة للقيم السلبية، كما يتبين من الجدول (5، 36) أن متوسط الاختلاف بين شاغلي الادارة العليا وشاغلي الادارة الوسطى يبلغ (0.726 −) عند مستوى معنوية (0.003) وهي دالة إحصائيا عند مستوى (**a ≤ 0.05**)، كما أن متوسط الاختلاف بين شاغلي الادارة العليا وشاغلي الادارة التنفيذية يبلغ (0.958 −) عند مستوى معنوية (0.000) وهي دالة إحصائيا عند مستوى (**a ≤ 0.05**)، بينما نلاحظ أن متوسط الاختلاف بين شاغلي الادارة الوسطى وشاغلي الادارة التنفيذية يبلغ(0.232-) عند مستوى معنوية (0.099) وهي ليست دالة إحصائيا عند مستوى (**a ≤ 0.05**).

الفرضية الرئيسة الرابعة:

(لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**a ≤ 0.05**) في مستوى تطبيق سياسات الموارد البشرية تعزى للعوامل الديموغرافية والمتمثلة بـــ (الجنس، المستوى التعليمي والمستوى الاداري).

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة الدراسة تبعا للعوامل الديموغرافية والتنظيمية، ولبيان دلالة الفروق الاحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار (ت) لعامل الجنس، وتحليل التباين الآحادي لعاملي المستوى التعليمي والمستوى الاداري، والجداول التالية توضح ذلك.

-الجنس

الجدول (5. 39) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) تبعا لعامل الجنس على أراء أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق سياسات الموارد البشرية من قبل العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية

سياسات الموارد البشرية	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الاحصائية
	ذكور	2.894	0.524	1.562	0.120
	إناث	2.777	0.387		

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

من خلال الجدول (5. 39) يتبين أن متوسط (Mean) تطبيق سياسات الموارد البشرية للذكور قد بلغ (2.894) وبانحراف معياري قدره (0.524)، بينما بلغ متوسط تطبيق سياسات الموارد البشرية للاناث (2.777) وبانحراف معياري قدره (0.387)، كما بلغت قيمة (ت) (1.5624) تحت مستوى معنوية (0.120) وهي ليست دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$).

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية العدمية القائلة (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**$a \leq 0.05$**) في مستوى تطبيق سياسات الموارد البشرية من قبل العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية تعزى لعامل الجنس).

-المستوى التعليمي

الجدول (5. 40) تحليل التباين الآحادي تبعا لعامل المستوى التعليمي على أراء أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق سياسات الموارد البشرية من قبل العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية

	مجموع المربعات	درجة الحرية	قيمة ف	الدلالة الاحصائية

بين المجموعات	2.897	3	6.225	0.002
داخل المجموعات	50.503	217		
المجموع	53.400	220		

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

من خلال الجدول (5. 40) يتبين ان التباين بين المجموعات (Between Groups) والذي يشرحه عامل المستوى التعليمي قد بلغ (2.897) ضمن درجة حرية (3)، كما أن قيمة (F) قد بلغت (6.225) وهي معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (0.002).

وبناء على ما سبق لا نستطيع قول الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة (يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**$a \leq 0.05$**) في مستوى تطبيق سياسات الموارد البشرية من قبل العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية تعزى لعامل المستوى التعليمي).

وللتعرف على المجموعات التي يوجد بها تباين أي موقع فروق المتوسط سيتم استخدام اختبار شافيه والذي يوضحه الجدول (5. 41)

الجدول (5. 41) نتائج اختبار شافيه لمستوى تطبيق سياسات الموارد البشرية تبعا لعامل المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	المتوسط لدرجة الممارسة	المجموعات	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
ثانوية	3.177	ثانوية –بكالوريوس –ماجستير	0.325 0.486	0.015 0.003
بكالوريوس	2.852	بكالوريوس –ثانوية –ماجستير	-0.325 0.161	0.015 0.272
ماجستير	2.690	ماجستير –ثانوية –بكالوريوس	-0.486 -0.161	0.003 0.272

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

من الجدول (5. 41) يتبين أن متوسط درجات تطبيق سياسات الموارد البشرية للمستويات التعليمية الثلاث يبلغ (الثانوية= 3.177، البكالوريوس=2.852، الماجستير=2.690)، ونستنتج منه أن العاملين من حملة درجة الماجستير هم أقل العاملين من حيث مستوى تطبيق سياسات الموارد البشرية في حين كان حملة الثانوية العامة هم الأكثر من حيث مستوى تطبيق سياسات

الموارد البشرية، كما يتبين من الجدول (5، 39) أن متوسط الاختلاف بين حملة الثانوية وحملة البكالوريوس يبلغ (0.325) عند مستوى معنوية (0.015) وهي دالة إحصائيا عند مستوى **(0.05 ≥ a)**، كما أن متوسط الاختلاف بين حملة الثانوية وحملة الماجستير يبلغ (0.486) عند مستوى معنوية (0.003) وهي دالة إحصائيا عند مستوى **(0.05 ≥ a)**، بينما نلاحظ أن متوسط الاختلاف بين حملة البكالوريوس وحملة الماجستير(0.161) عند مستوى معنوية (0.272) وهي ليست دالة إحصائيا عند مستوى **(0.05 ≥ a)**.

-المستوى الاداري

الجدول (5. 42) تحليل التباين الآحادي تبعا لعامل المستوى الاداري على أراء أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق سياسات الموارد البشرية من قبل العاملين في شركة الكهرباء الوطنية

	مقدار التباين	درجة الحرية	قيمة ف	الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	2.109	3	4.462	0.013
داخل المجموعات	51.292	217		
المجموع	53.401	220		

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

من خلال الجدول (5. 42) يتبين ان التباين بين المجموعات (Between Groups) والذي يشرحه عامل المستوى الاداري قد بلغ (2.109) ضمن درجة حرية (3)، كما أن قيمة (F) قد بلغت (4.462) وهي معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (0.013).

وبناء على ما سبق لا نستطيع قول الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة (يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **(0.05 ≥ a)** في مستوى تطبيق سياسات الموارد البشرية من قبل العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية تعزى لعامل المستوى الاداري).

وللتعرف على المجموعات التي يوجد بها تباين أي موقع فروق المتوسط سيتم استخدام اختبار شافيه والذي يوضحه الجدول (5. 43)

الجدول (5. 43) نتائج اختبار شافيه لمستوى تطبيق سياسات الموارد البشرية تبعا لعامل المستوى الاداري

المستوى الاداري	المتوسط لدرجة الممارسة	المجموعات		الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
عليا	3.147	عليا	– وسطى –تنفيذية	0.413 0.259	0.023 0.185
وسطى	2.888	وسطى	–عليا –تنفيذية	-0.413 -0.154	0.023 0.125
تنفيذية	2.734	تنفيذية	–عليا –وسطى	-0.259 0.154	0.185 0.125

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

من الجدول (5. 43) يتبين أن متوسط تطبيق سياسات الموارد البشرية للمستويات الادارية الثلاث يبلغ (العليا=3.147، الوسطى=2.888، التنفيذية=2.734)، ونستنتج منه أن العاملين في الادارة التنفيذية هم أقل العاملين من حيث مستوى تطبيق سياسات الموارد البشرية في حين كان العاملين في الادارة العليا هم الأكثر تطبيقا لسياسات الموارد البشرية، كما يتبين من الجدول (5، 41) أن متوسط الاختلاف بين شاغلي الادارة العليا وشاغلي الادارة الوسطى يبلغ (0.413) عند مستوى معنوية (0.023) وهي دالة إحصائيا عند مستوى (**a ≤ 0.05**)، كما أن متوسط الاختلاف بين شاغلي الادارة العليا وشاغلي الادارة التنفيذية يبلغ (0.259) عند مستوى معنوية (0.185) وهي ليست دالة إحصائيا عند مستوى (**a ≤ 0.05**)، بينما نلاحظ أن متوسط الاختلاف بين شاغلي الادارة الوسطى وشاغلي الادارة التنفيذية يبلغ (0.154-) عند مستوى معنوية (0.125) وهي ليست دالة إحصائيا عند مستوى (**a ≤ 0.05**).

الفصل السادس: النتائج والتوصيات

المقدمة

يتحدد الهدف النهائي للفصل الحالي في تقديم ايجاز لاهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية من واقع البيانات التي قام الباحث بجمعها وتحليلها في مجالات وصف العينة والاسئلة التي طرحتها الدراسة الى جانب بيان النتائج التي تمخضت عن اختبار الفرضيات التي طرحتها الدراسة، هذا الى جانب تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة.

نتائج الدراســـة

لقد توصلت الدراسة والتي هدفت الى دراسة مستوى ممارسة المنظومة القيمية وأثرها على سياسات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية الى عدد من النتائج التي يجد الباحث ضرورة الاشارة اليها هنا نظرا لاهميتها، وفيما يلي أبرزها:

النتائج المتعلقة بالمنظومة القيمية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية

اولا: وجود تقدير عالي لأهمية القيم الايجابية في حياة الشركة محل الدراسة وعلى جميع المستويات الادارية (العليا، الوسطى والدنيا)، وهذا ما يعكس وعيا حقيقيا باهمية القيم، وبضرورة الإهتمام بها، كما أن هذا يدل على تقدير أهمية القيم الايجابية وضرورة توفرها ووجودها داخل الشركة.

ثانيا: وجود وعي لدى جميع فئات العاملين على اختلاف مستوياتهم في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية بخطورة القيم السلبية، مع وجود تباينات محدودة بين تقديرات الفئات المختلفة بشأنها، وقد لوحظ ان الفئات في مستوى الادارة الدنيا كانت اعلى تقديرا لخطورة هذه القيم مقارنة بتقدير المستويات الأخرى.

وتتفق النتيجتان الأولى والثانية مع دراسة النعيمي والطائي (2013) والتي أكدت على أهمية وجود القيم خاصة لدى الادارة العليا لتوجيه سياسات المنظمة ومنها سياسات الموارد البشرية، كذلك لا بد من الاهتمام بتعزيز القيم الايجابية كوسيلة مهمة لتحقيق الانسجام والتوافق ما بين الشركة والبيئتين الداخلية والخارجية.

ثالثا: هناك وجوداً واضحاً للقيم الايجابية في الشركة موضوع الدراسة، وهذا ما تعكسه النسبة الكلية التي تعكس الواقع الحقيقي لمنظومة القيم الإيجابية والتي تبلغ حوالي 7.95، كما ان هنالك قدرا ملحوظا من تطابق النتائج بين اتجاهات شاغلي وظائف الادارة الوسطى والدنيا من ناحية وجود القيم الايجابية المختلفة في الشركة.

رابعا: هنالك وجود للقيم السلبية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، وتبلغ نسبة وجودها 4 درجات في معدلها العام، ولهذا دلالة هامة مفادها ان المنظمة كما يبدو تعمل من خلال قيم ليبرالية نظرا للتقليد القائم في مجتمعاتنا العربية لنموذج الادارة الغربي دونما ادراك لحتمية اختلاف المنظمات ذات الهوية الاسلامية عن غيرها من حيث منظومات قيمها، والا يتحقق التنافر القيمي، وكانت تقديرات شاغلي وظائف الادارة الوسطى والدنيا لوجود هذه القيم هي اعلى من تقديرات شاغلي وظائف الادارة العليا.

خامسا: ان واقع القيم الايجابية والقيم السلبية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية ابرزت حقيقية وجود القيم الايجابية والقيم السلبية وبمستويات ملحوظة الى حد ما، رغم التفاوتات بينهما، وهذا واقع لا يجوز اهماله، ويدعو ذلك المعنيين في الشركة الى ضرورة تبني استراتيجية عمل جديدة، واستراتيجية مواجهة تهدف الى مواجهة هذا الواقع.

سادسا: هنالك قدرا مقبولا من العمل على تطوير وتنمية القيم الإيجابية، ويبدو هذا واضحا في النتيجة الكلية حيث بلغت نسبة العمل الكلية على تنمية القيم الايجابية حوالي 6.23، مع ملاحظة وجود قدر من التباين في درجات العمل على تنمية القيم الايجابية بين قيمة واخرى.

سابعا: هنالك تركيزا واضحا على ضرورة مجابهة السلوكيات والقيم السلبية وعلى مستوى جميع المستويات الوظيفية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، وتبلغ نسبة التأييد لذلك في معدلها الكلي حوالي 6.9، كما ان التركيز كان ينصب على القيم التي تبدو اكثر خطورة كقيم الفساد والتخريب والتسيب والاهمال دونما اهمال لبقية القيم الاخرى.

ثامنا: ان مستوى المنظومة القيمية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية يصل في حدود 6.45، وهي نسبة تعتبر مقبولة، ولكنها تحتاج الى جهد مكثف واستراتيجة

تطويرية تدرك اهمية القيم في حياة المنظمات، كما تدرك صعوبة وتعقيد عملية التطوير القيمي باعتبارها عملية لا تخضع للاساليب ذات الطبيعة الفنية، بقدر ما هي عملية تربوية خالصة.

تاسعا: حضيت قيمة العدالة على اعلى مرتبة، ولها الأولوية الأولى في عملية التطوير اللازمة، تليها قيمة التعاون ثم قيمة الالتزام، ثم قيمة الامانة، ويمكن بالنظر الى المجموعة ككل اعتبار قيمة العدالة هي القيمة الجوهرية العليا ضمن البنية القيمية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية.

وجاءت هذه النتيجة لتتفق مع دراسة سعيد (2011) الذي أكد على أهمية قيمة العدالة في أداء المنظمات، وفي هذا دلالة واضحة على أهمية ودور هذه القيمة خاصة في إطار سياسات الموارد البشرية والتي تتعامل مع العنصر البشري في الشركة، فغياب العدالة له انعكاس سلبي كبير على أداء العنصر البشري كما ينعكس على الدافعية لدى العاملين بشكل عكسي.

عاشرا: كانت اخطر القيم من وجهة نظر جميع المستجوبين هي قيمة الواسطة، تليها قيمة الفردية ثم قيمة الفساد، ثم قيمة الغيبة وقيمة الصراع و التسيب، مما يسمح ل لسلطة المسؤولة عن عمليات التطوير او الاصلاح في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية ان تجد امامها نموذجا او منظومة قيمية لا بد من العمل الحثيث من اجل مكافحتها، الأمر الذي يمكنها من وضع خطة المكافحة بصورة اكثر موضوعية وعملية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحيالي، التك والعبيدي(2012) في ضرورة مجابهة القيم السلبية داخل المنظمات ذلك لأثر هذه القيم العكسي على أداء العاملين.

حادي عشر: وجود اهتمام متوسط لدى أفراد عينة الدراسة تجاه القيم الايجابية وكان تركيزهم منصبا على قيم العدالة والتعاون، وفي هذا إشارة مهمة لطبيعة العمل في الشركة، حيث أن العمل الفني يتطلب العمل ضمن مجموعات وفرق عمل وهذا يستدعي التعاون التام بين أعضاء الفريق حتى يتم إنجاز أهداف العمل الموضوعة بشكل صحيح.

ثاني عشر: وجود اهتمام لدى افراد عينة الدراسة بضرورة مكافحة القيم السلبية خاصة قيمتي الواسطة والفساد، وباعتقادنا أن ذلك يعكس الجو العام المحيط بالمنظمة من حيث

ضرورة مكافحة هاتين القيميتن، لما لهاتين القيمتين من اثر سلبي على أداء العاملين في الشركة.

النتائج المتعلقة بسياسات الموارد البشرية

أولا: وجود تركيز لدى أفراد عينة الدراسة على ضرورة الاهتمام بالاستقطاب الداخلي أوالاعتماد على المصادر الداخلية في تعئة الشواغر المتوفرة، حيث أن ذلك باعتقادنا يشكل حافزا للعاملين ودافعا مهما ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم، خاصة إذا كان الاستقطاب لشغل الوظائف الاشرافية او وظائف الادارة العليا.

ثانيا: وجود اهتمام متوسط لدى أفراد عينة الدراسة تجاه أساليب تقييم الاداء في الشركة، وهذا باعتقادنا يعني عدم قناعة أفراد العينة بالأساليب المستخدمة في الشركة لعملية التقييم المتبعة فيها، ويقدم هذا مؤشرا قويا لأصحاب القرار في الشركة على ضرورة دراسة أساليب تقييم أداء العاملين بشكل عميق وإعادة النظر بها.

ثالثا: وجود اهتمام متوسط لدى أفراد عينة الدراسة بعملية التحفيز داخل الشركة مع اهتمامهم بشكل خاص بأسس وآليات منح الحوافز، مما يعكس رغبة أكيدة لديهم في ضرورة وضع أسس وآليات حددة واضحة وعادلة لمنح الحوافز في الشركة، في حين كان الاهتمام منخفضا بما يتعلق بربط الحوافز برؤية الشركة، ويمكن أن نعزو ذلك إلى عدم وضوح رؤية الشركة للعاملين فيها، مما يستدعي الاهتمام بهذا الموضوع من قبل المعنيين بشركة الكهرباء الوطنية الأردنية.

رابعا: وجود اهتمام متوسط لدى أفراد عينة الدراسة بسياسات الموارد البشرية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، وكان اهتمامهم بشكل أساسي بسياسة التحفيز ثم سياسة تقييم آداء العاملين ثم سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين، وباعتقادنا أن هذا يعطي مؤشرا قويا على أهمية سياسة التحفيز كوسيلة يمكن أن تتبعا الشركة لزيادة فعالية الأداء وتحقيق أهداف العمل والعاملين.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحيالي، التك والعبيدي (2012) والتي اكدت على ضرورة التركيز على تحفيز العاملين بما ينعكس ايجابا على أدائهم داخل المنظمة،

فالتحفيز من السياسات والأدوات بالغة الأهمية التي يتم اللجوء إليها لزيادة كفاءة أداء العاملين وتعميق الانتماء والولاء لديهم تجاه رسالة الشركة وأهدافها.

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

أولا: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمنظومة القيمية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية على سياسات الموارد البشرية فيها، وإن متغير القيم الايجابية يملك الأثر الأقوى من بين متغيرات القيم، وجاءت قيمة العدالة لتملك الأثر الأقوى من القيم الايجابية، في حين كان لقيمة الفساد الأثر الأقوى من بين القيم السلبية.

ثانيا : عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيم الايجابية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية على سياسات الموارد البشرية في الاستقطاب والاختيار والتعيين، وهذا مؤشر له دلالة هامة إذ أن غياب القيم الايجابية عن سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين يعني أن المعايير التي يتم اعتمادها لاختيار الأشخاص العاملين في الشركة تستند إلى اساس غير موضوعي وهذه بطبيعة الحال ينعكس سلبا على باقي سياسات الموارد البشرية في الشركة.

وجاءت هذه النتيجة لتتفق مع دراسة والدو وباتل وكراوشاو (2013) من حيث تاكيدها على ضرورة اتباع سياسات استقطاب فعاله تراعي عملية التنوع القيمي والثقافي المحيطة بالمنظمة، وركزت الدراسة على هذا الموضوع لما لعملية الاستقطاب من دور بالغ الأهمية في اختيار الشخص المناسب لأداء المهام والواجبات المختلفة في الشركة، وسوء الاختيار أو عدم فعالية نشاط الاستقطاب يؤدي إلى سوء أداء العاملين وبالتالي ينعكس سلبا على الأداء العام للشركة.

ثالثا: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيم الايجابية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية و سياسات الموارد البشرية في تقييم الآداء.

رابعا : وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيم الايجابية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية و سياسات الموارد البشرية في التحفيز.

وجاءت هذه النتيجة لتتفق مع دراسة العليمات (2012) والتي أكدت على أهمية ودور القيم السائدة في المنظمة على الحوافز مما ينعكس على أداء العاملين، فالترابط وثيق بين منظومة القيم الرسخة في المنظمة وبين سياسة التحفيز التي تتبعا الشركة،

فالحوافز التي يتم تقديمها تستند إلى مدى ما تؤمن به إدارة الشركة من أهمية ودور الحوافز في أداء العاملين وبالتالي انعكاسها على تحقيق أهداف الشركة.

خامسا: عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيم السلبية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية و سياسات الموارد البشرية في الاستقطاب والاختيار والتعيين.

سادسا: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيم السلبية السائدة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية وسياسات الموارد البشرية في تقييم الآداء.

سابعا: لا يوجد فروقات بين المتوسطات الحسابية في درجة إدراك افراد العينة لمستوى ممارسة القيم الايجابية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية تعزى لعامل الجنس. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الفضلي والعنزي (2007) والتي اكدت على وجود فروق تعزى لعامل الجنس بين الذكور والاناث لممارسة قيمة العدالة التنظيمية، حيث أكدت الدراسة على اختلاف نظرة كلا من الذكور والاناث تجاه مفهوم العدالة وممارسة هذه القيمة من قبل الادارة داخل الشركة.

وقد يكون السبب في هذه الاختلاف بالنتيجة إلى اختلاف بيئة الدراسة حيث أن دراسة الفضلي والعنزي في دوائر حكومية في حين أن هذه الدراسة كانت في شركة خاضعة لآليات القطاع الخاص.

ثامنا: يوجد فروقات بين المتوسطات الحسابية في درجة إدراك افراد العينة لمستوى ممارسة القيم الايجابية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية تعزى لعامل المستوى التعليمي، وأن أقل العاملين ممارسة للقيم الايجابية هم العاملون من حملة الماجستير.

وقد يكون السبب في هذه النتيجة بعض الممارسات من قبل إدارة الشركة في التركيز على الجوانب الفنية بالعمل أي العمل على تنمية المهارات الفنية خاصة لدى الكادر الفني من حملة الثانوية العامة والدبلوم(الشهادة الجامعية المتوسطة) مما ولد رد فعل عكسي لدى حملة شهادات الدراسات العليا العاملين في الشركة.،

تاسعا: يوجد فروقات بين المتوسطات الحسابية في درجة إدراك افراد العينة لمستوى ممارسة القيم الايجابية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية تعزى لعامل المستوى الاداري، وأن أقل العاملين ممارسة للقيم الايجابية هم العاملون في الادارة العليا.

وقد يكون السبب في هذه النتيجة شعور العاملين في الادارة العليا في الشركة بالاحباط نتيجة الأوضاع المالية الصعبة التي تمر بها الشركة وهي أوضاع خارجة عن إرادة

العاملين، علما بأنهم يتحملون مسؤوليات جسيمة تتمثل بالحرص على استمرارية التيار الكهربائي دون اي انقطاعات مؤثرة، وإحساسهم أن هذه الجهود غير مقدرة من الأطراف الأخرى.

عاشرا: لا يوجد فروقات بين المتوسطات الحسابية في درجة إدراك افراد العينة لمستوى ممارسة القيم السلبية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية تعزى لعامل الجنس.

حادي عشر: يوجد فروقات بين المتوسطات الحسابية في درجة إدراك افراد العينة لمستوى ممارسة القيم السلبية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية تعزى لعامل المستوى التعليمي، وأن أقل العاملين ممارسة للقيم السلبية هم العاملون من حملة الماجستير.

وباعتقادي أن هذا أمر طبيعي فازدياد المستوى التعليمي يعني زيادة الوعي لدى الأفراد بخطورة القيم السلبية وضرورة العمل على مواجهتها لما لها من آثار عكسية على أداء العاملين وبالتالي على تحقيق الشركة لأهدافها.

ثاني عشر: يوجد فروقات بين المتوسطات الحسابية في درجة إدراك افراد العينة لمستوى ممارسة القيم السلبية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية تعزى لعامل المستوى الاداري، وأن أقل العاملين ممارسة للقيم السلبية هم العاملون في الادارة العليا.

وتعتبر هذه النتيجة منطقية آخذين بعين الاعتبار ان الادارة الواعية باعتقادي تحرص على ممارسة القيم الايجابية ونشرها بين العاملين والتقليل من القيم السلبية كوسيلة لكسب ولاء العاملين وزيادة الحافزية لديهم.

ثالث عشر: لا يوجد فروقات بين المتوسطات الحسابية في مستوى تطبيق سياسات الموارد البشرية من قبل العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية تعزى لعامل الجنس.

رابع عشر: يوجد فروقات بين المتوسطات الحسابية في مستوى تطبيق سياسات الموارد البشرية من قبل العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية تعزى لعامل المستوى التعليمي، وأن أقل العاملين من حيث مستوى تطبيق سياسات الموارد البشرية هم العاملون من حملة الماجستير.

وقد يكون السبب في هذه النتيجة أن العاملون من حملة الماجستير معظمهم يعمل في وظائف تنفيذية وليس إشرافية في الشركة بالتالي هم أقل ممارسة لسياسات الموارد البشرية في الشركة.

خامس عشر: يوجد فروقات بين المتوسطات الحسابية في مستوى تطبيق سياسات الموارد البشرية من قبل العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية تعزى لعامل المستوى الاداري، وأن أقل العاملين من حيث مستوى تطبيق سياسات الموارد البشرية هم العاملون في الادارة التنفيذية.

وباعتقادي ان هذه النتيجة تعززها طبيعة المسؤوليات المناطة بكل مستوى إداري، فسياسات الاستقطاب والتقييم آداء العاملين والتحفيز منوطة بالعادة في مستويات الادارة العليا والاشرافية، وبالتالي من الطبيعي ان تكون الادارة التنفيذية هي الأقل ممارسة لسياسات الموارد البشرية في الشركة.

التوصيات المتعلقة بالدراسة

من خلال ما تقدم من مناقشة للنتائج توصي الدراسة بما يلي:-

٧ - ضرورة وضع استراتيجية واضحة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية خاصة لتعزيز منظومة القيم الايجابية فيها، وهنا يأتي دور الادارة العليا في الشركة سواء كانت مجلس الادارة في الشركة او المدير التنفيذي(المدير العام)، بالعمل معا لوضع ميثاق أخلاقي تلتزم به إدارة الشركة في تعاملها مع موظفيها وتطبقه في سياسات الموارد البشرية المتبعة في لشركة.

٨ - بناء استراتيجية فورية لمكافحة ومحاربة القيم السلبية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، وهذا يستدعي جهودا مركزة لاعادة تشكيل المنظومة القيمية لدى العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية، وإن كان هذه الأمر يتطلب جهودا على مستوى المجتمع ككل ، فالمطلوب تشكيل قوى ضاغطة من مؤسسات المجتمع المدني ووسائل الاعلام المختلفة لما لها من دور فاعل في التأثير على سلوكيات الأفراد ومن ثم قيام إدارة الشركة بالتركيز على خطورة القيم السلبية وأثرها السلبي على الشركة وأدائها.

٩ - نشر الوعي لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية بأهمية القيم كأساس موجه لسلوكياتهم، وهنا يجب التركيز على الناحية التثقيفية في الشركة، من خلال عقد المحاضرات وورش العمل المختلفة للعاملين في مختلف المستويات الادارية في الشركة، والتركيز على النواحي المعززة للقيم الايجابية والفوائد المترتبة عليها وإظهار النتائج المترتبة على تفشي القيم السلبية داخل الشركة وآثارها المدمرة.

١٠ -ضرورة الاهتمام بالناحية القيمية في المجتمع، ونقطة الانطلاق هنا الأسرة ثم المدرسة، بحيث يتم تضمين المناهج التعليمية في المدارس والجامعات البعد القيمي وأهميته في توجيه الجهود والسلوك نحو تحقيق الغايات المنشودة، وخاصة وان هذه المدارس والجامعات هي المصدر الأساس للعنصر البشري في الشركة.

١١ -العمل على وضع أسس ومعايير واضحة لعملية الاختيار في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، بحيث تكون هذه المعايير معلنة للجميع دون مواربة تعميقا وتحقيقا للقيم الايجابية السائدة فيها، وتحييدا للقيم السلبية التي يمكن تؤثر على عملية الاختيار، وأن تكون معايير الجدارة والكفاءة هي الأساس في عملية الاختيار.

١٢ -بناء نظام تقييم آداء موضوعي في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية يستند إلى أهداف واضحة يسعى لتحقيقها بعيدا عن القيم السلبية ويعكس الغايات التي تسعى المنظمات إلى انجازها، وهذا يتطلب وجود حوار موضوعي مستمر بين كافة المستويات الادارية في الشركة، بحيث يتم توسيع إطار المشاركة في وضع نظام تقييم الأداء المعتمد في الشركة، وبالتالي زيادة نطاق تحمل المسؤولية لدى شريحة واسعة من العاملين مما يعني قبول النتائج المترتبة على التقييم بشكل اكبر.

١٣ -تفعيل سياسة الثواب والعقاب في شركة الكهرباء الوطنية كأساس صلب لعملية التحفيز، وهنا لا بد من قيام إدارة الشركة بالتوضيح للعاملين بأن العقاب ليس غاية وإنما وسيلة تلجأ إليها إدارة الشركة عند الحاجة والضرورة، وأن لكل مجتهد نصيب.

١٤ -صياغة ميثاق قيمي لشركة الكهرباء الوطنية أساسه العقيدة الصحيحة والمشاركة والوضوح والشمولية وتحديد آلية متابعة تطبيقه والالتزام به، وهنا أؤكد على ضرورة مشاركة أكبر شريحة ممكنة من العاملين في الشركة في بناء وصياغة هذا الميثاق الذي سيشكل إطارا قيميا عاما موجها لجهود وسلوكيات إدارة الشركة والعاملين فيها.

١٥ -التركيز على ورش العمل التي تتناول موضوع القيم والادارة بالقيم لنشر الوعي بأهمية البعد القيمي في حياة الأفراد والمنظمات وانعكاساته على أداء العاملين وسلوكياتهم، وهنا لا بد من توفر القناعة لدى الادارة العليا في الشركة بهذا الموضوع فهي الأساس في ترسيخ هذه المفاهيم لدى العاملين في الشركة.

١٦ -ضروة القيام بدراسات مستقبلية تتناول المنظومة والبنية القيمية في المؤسسات العاملة بنفس القطاع لغايات المقارنة، بالاضافة إلى إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات في القطاع العام والقطاع الخاص.

١٧ -إجراء الدراسات المتعلقة بالمنظومة والبنية القيمية وأثرها على مجالات أخرى في حقل الادارة كالرضا الوظيفي والتنمية والتطوير الاداري والاصلاح الاداري وعملية اتخاذ القرارات في المنظمات.

١٨ -ضرورة الاهتمام بالقيم الاصيلة المستندة إلى العقيدة الاسلامية الغنية كالصدق والشورى ونشرها بين العاملين والتحلي بها نظرا لتاثيرها الفعال على سلوك العاملين وانعكاسها الايجابي على اداء المنظمات التي يتولون ادارتها.

قائمة المراجع :

أوشي، وليام (بلا تاريخ). **النموذج الياباني في الادارة (نظرية Z)**.(ترجمة: حسن ياسين)، السعودية، الرياض: معهد الادارة العامة.

بدر، سعد عيد مرسي (2000). **عملية العمل: مدخل في علم الاجتماع الصناعي**، جمهورية مصر العربية، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

بربر، كامل (2008). **ادارة الموارد البشرية –اتجاهات وممارسات** –، لبنان، بيروت: دار المنهل اللبناني.

برقاوي، وفاء برهان (2013). **إدارة الموارد البشرية: المفهوم والوظائف والاستراتيجيات**، الأردن، عمان: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع ودار اليازوري للنشر والتوزيع.

برنوطي، سعاد (2004). **ادارة الموارد البشرية: ادارة الأفراد** (ط2)، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

بكر، مصطفى محمود أبو (2000). **دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية**. جمهورية مصر العربية، الاسكندرية: الدار الجامعية.

بلانكارد، كينيث، وكونور، مايكل (2009). **الأخلاق الحديثة للادارة (الادارة بالقيم)**. **(ترجمة: عدنان سليمان)**، (ط2)، سوريا، دمشق: دار الرضا للنشر والتوزيع.

تقرير البنك الدولي، 1996.

ثارو، ليستر (1995). **الصراع على القمة**. (ترجمة: أحمد بلبع) سلسلة عالم المعرفة، عدد 204، المجلس الوطني للثقافة والفنون والاداب- الكويت.

جونز، شارلز وجاريث (2001). **الادارة الاستراتيجية**. (ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال)، السعودية، الرياض: دار المريخ للنشر.

حمود، خضير كاضم (2002). **السلوك التنظيمي** ، الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

حمود، خضير كاظم وياسين كاسب الخرشه (2007). **ادارة الموارد البشرية** ، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الحيالي، سنديه ، النك، أسيل و العبيدي، نور(2012). انعكاس القيم المنظمية في تنمية المورد البشري دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادة الادارية في جامعة الموصل. **مجلة الادارة والاقتصاد،** 93، 161-176، الجامعة المسنصرية ، بغداد، العراق.

خليفة، عبد اللطيف محمد (2000). **دراسات في علم النفس الاجتماعي** (مجلد2). جمهورية مصر العربية، القاهرة: دار قباء للنشر والتوزيع.

خياط، محمد جميل (1996). **المبادئ والقيم في التربية الاسلامية** ، سلسلة البحوث التربوية والنفسية، السعودية، مكة المكرمة: مطابع جامعة أم القرى.

راس، رشاد أبو(1999، 24 آذار). إعادة هيكلة قطاع الكهرباء وخصخصة بعض الشركات، **ندوة التخاصية ما لها وما عليها،** نقابة المهندسين،عمان، الأردن.

ربيع، محمد ومقلد، اسماعيل (تحرير). (1994). **موسوعة العلوم السياسية** . الكويت، الكويت: جامعة الكويت.

زحلوق، مها وطفة، علي (1998). **الشباب: قيم واتجاهات ومواقف** سوريا، دمشق.

زويلف، مهدي (2001). **ادارة الموارد البشرية،** الأردن، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

ابا زيد، رياض (2008). تقييم المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، **المجلة العربية للعلوم الادارية،** 15(1)، جامعة الكويت، الكويت.

السالم، مؤيد (2002). **تنظيم المنظمات،** الأردن، عمان: دار عالم الكتاب الحديث.

السالم، مؤيد وصالح، عادل (1991). **إدارة الموارد البشرية،** مطبعة الاقتصاد.

سايمون، هربرت (2003). **السلوك الاداري: دراسة لعمليات اتخاذ القرار الاداري في المنظمات الادارية،** ترجمة: عبد الرحمن هيجان وعبدالله ابن اهنية، السعودية، الرياض: معهد الادارة العامة.

سعيد، هديل (2011). العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين واثرهما في تحقيق الالتزام التنظيمي –دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني. **مجلة العلوم الاقتصادية والادارية،** 17(63)، 121-150، جامعة بغداد ، بغداد، العراق.

السقا، محمد (2001). **أثر القيم على فعالية القرارات الإدارية في قطاع الأعمال** ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الادارية، جمهورية مصر العربية.

السلمي، علي (2008). **ادارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي،** جمهورية مصر العربية، القاهرة: دارغريب للطباعة والنشر والتوزيع.

السلمي، علي (1996). **الحوافز والدوافع**، جمهورية مصر العربية، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الادارية.

السيد، شتاء (1999). **الفساد الاداري ومجتمع المستقبل** ، جمهورية مصر العربية، الاسكندرية: المكتبة المصرية.

الشيخلي، عبد القادر (1999). **الاخلاقيات الوظيفية العامة**، الأردن، عمان: دار مجدلاوي للنشر.

الشواف، محمد (1990). **الحوافز والدوافع** ، العراق، بغداد: دار الرسالة.

صلاح، رافع (1998). **شركة الكهرباء الوطنية ماضيها، حاضرها، مستقبلها**. ورقة بحث غير منشورة، شركة الكهرباء الوطنية، عمان، الأردن.

الطائي، يوسف والفضل، مؤيد والعبادي، هاشم(2006). **ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الأردن، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.**

عبد الوهاب، احمد جاد (2000). **السلوك التنظيمي**، جمهورية مصر العربية، المنصورة: دار الوفاء.

العديلي، ناصر محمد (1995). **السلوك الانساني والتنظيمي**، السعودية، الرياض: معهد الادارة العامة.

عساف، عبد المعطي (1988). الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الادارة الحكومية ، **مجلة العلوم الاجتماعية**، 16(1)، 171-198، جامعة الكويت، الكويت.

عساف، عبد المعطي (2012). **السلوك الاداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة** ، الأردن، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

عساف، عبد المعطي (2013). **نظرية (I) للتفوق الاداري: نظرية الادراة بالقيم** (ط2)، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

ابو عميرة، عريب والسعودي، موسى أحمد (2011). أثر القيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة: دراسة ميدانية، **دراسات - العلوم التربوية**، 38(1)، 45-75، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

علي، عالية (2011). تأثير القيم الشخصية للعاملين في أداء فرق العمل، **مجلة العلوم الاقتصادية والادارية**، 7(63)، 166-189، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

العليمات، محمد حسين (2012). **القيم الفردية والتنظيمية واثرها على أداء العاملين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية الدراسات العليا، عمان، الأردن.

عمر، ماهر محمود (1992). **سيكولوجية العلاقات الاجتماعية** (ط2)، جمهورية مصر العربية، الاسكندرية: دارة المعرفة الجامعية.

العميان، محمود (2005). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الغفيلي، ابراهيم فهد (2001). العلاقة والتاثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر الاسلامي. **الملتقى الثالث لتطوير الموار البشرية (استراتيجيات تنمية الموارد البشرية –الرؤى والتحديات)**، الرياض.

فرانسيس، ديف وودكوك، مايك (1995). **القيم التنظيمية** (ترجمة: عبد الرحمن هيجان)، السعودية، الرياض: معهد الادارة العامة.

الفضلي، فضل و العنزي، عوض (2007). العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية، **المجلة العربية للعلوم الادارية**، 14(1)، جامعة الكويت، الكويت.

قحف، عبد السلام أبو (2002). **ادارة الأعمال الدولية**، جمهورية مصر العربية، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

قريشي، نجاة (2007). **القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم**، رسالة ماجستير غيرمنشورة، جامعة بسكره، الجزائر.

القريوتي، محمد قاسم (1993). **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية**، الأردن، عمان.

القضاة، عادل (1998، 7-11 أيلول). التخاصية في الأردن، **المؤتمر الأول لرجال الأعمال والمستثمرين الأردنيين**، عمان، الأردن.

الكبيسي، عامر (2000). الفساد الاداري رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمنهجية، **المجلة العربية للادارة**،20(1)،81-98، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

الكلالدة، طاهر (2011). **الاتجاهات الحديثة في ادارة الموراد البشرية**، الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

اللوزي، موسى (2002). **التنظيم واجراءات العمل** ، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

ماثز، روبرت، وجاكسون، روبرت (2009). **إدارة الموارد البشرية (**ترجمة محمود فتوح**)**، سوريا، حلب: شعاع للنشر والعلوم.

ماهر، أحمد (1997). **السلوك التنظيمي – مدخل بناء المهارات** (ط6)، جمهورية مصر العربية، الاسكندرية: الدار الجامعية.

مندل، مارك ، وجوردان، وليام (1981). **قيم الموظفين في مجتمع متغير**. (ترجمة: محمد خالد حسين**)**، الأردن، عمان: المنظمة العربية للعلوم الادارية.

ابن منظور، جمال الدين (1997). **لسان العرب**، مجلد 5، لبنان.

النجار، فايز جمعه، النجار، نبيل جمعه، والزعبي، ماجد (2013). أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي (ط3). الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

النسور، مروان (2012). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. **مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية** ، 20(2)، 187-210، الأردن.

النعيمي، فلاح، والطائي، مراتب (2013). اثر قيم القيادات العليا في التكيف التنظيمي-دراسة تطبيقية في المنظمات السياحية. **مجلة الادارة والاقتصاد**،95، 391-415، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

هاشم، زكي محمود (**1990**). **إدارة الموارد البشرية**، الكويت، الكويت: مطبعة ذات سلاسل.

الهيتي، خالد (2003). **ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الهيتي، صلاح (2005). تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية، **المجلة الأردنية في ادارة الأعمال**، 1(1)، 20-43، عمان، الأردن.

ووترمان، روبرت (1999). **براعة الادارة في الشركات الامريكية** . (ترجمة: علي عبدالمنعم**)**، جمهورية مصر العربية، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية :

Aikin, Mike (2003). **Managing value the production of organizational values in social economy organizations**,Open University ,UK.

Daft, Richard L., & Noe, Ramond A.(2001). **Organizational Behavior**. Orlando, Florida: Harcourt College Publishers,.

DeCenzo, David, & Robbins, Stephen (2010). **Human Resources Management** (10[ed.]).Hoboken, NL: John Wiley and Sons,Inc.

Fu, Yu & Kamenou, Nicolina (2011). The impact of Chinese cultural values on human resource policies and practices within transnational corporations in China. **The International Journal of Human Resource Management**, 22(16) : 3270-3289, doi: 10.1080/09585192.2011.586868.

Hodgett, R.M. (1948) . **Modern Human Relation**, Irwin, New York.

Ivancevich , J.M. (1995) **Human Resources Management**, Irwin Inc.

Jeffey, G. (2005). **The relationship between organizational values and management behaviors and their influence on organizational effectiveness in army project management organization** ,Argosy University,U.S.A.

Katou, Anastasia (2010). Test of a causal human resources management performance linKage model: Evidence from the Greek manufacturing sector. **International Journal of Business Science and Applied Management** , 6(1), 17-29.

Ko, J. & Hur, S. (2014). The Impact of employee benefits, procedural justice, and managerial trustworthiness on work attitudes: integrated understanding based on social exchange theory. **Public Administration Review**, 74: 176-187. doi: 10.1111/puar. 12160.

Lukes, Steven (1987). The Blackwell Encyclopedia of political though, Great Britain, Oxford Publishing Services.

Luthans, Fred (1985). **Organizational Behavior**(4[th.] ed). McGraw-Hill, Inc.

Mathis, Robert L., & Jackson, John H(1988). **Personnel/Human Resource Management**(5th. ed). St.Paul, MN:West Publishing Company,.

Peter, Kangies (2000). **Organizational Climate and Corporate Performance: an Empirical Investigation** http://WWW.emeraldinsight.com/researchregister

Sekaran, Uma (1992). **Research methods for business: a skill-buildind approach** (2nd. ed), New York, NY: Jone Wily & Sons, Inc.

Schuler R.S. (1995). **Managing human resources**(5th ed), west publishing company.

Snape, Ed, & Tom, Redman (2010). HRM practices, Organizational Citizenship Behavior and Performance : A multi-level analysis, **Journal of Management Studies**, 47(7), 1220-1247.

Woldu, Habte G., Patel, Charmi, & Crawshaw, Jonathan R. (2013). A comparative analysis of cultural value orientations of Polish and Turkish employees: implications for international human resource management, **The International Journal of Human Resource Management**,24(12),2452-2471, doi:10.1080/09585192.2013.781430.

Yingying, Z., Simon, D., & Yu Z., (2009). **Management by values: A Theoretical Proposal for Strategic Human Resources management in China**, Emerald 3.

www.transparency.org

الملاحق

ملحق رقم (1): استبانة تحديد المنظومة القيمية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية

تهدف هذه الورقة إلى التعرف على القيم الادارية الايجابية والسلبية الموجودة في شركة الكهرباء الوطنية ضمن دراسة بعنوان **(مستوى ممارسة المنظومة القيمية واثرها على سياسات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية: حالة دراسية).**

يرجى التكرم بتعبئة الورقة ادناه وفق الاتي:

أ-تكون الإجابة على المقياس أدناه من (1-10)

ب-يرجى وضع إشارة في المربع الذي يعبر عن قناعتك امام كل قيمة من القيم الواردة أدناه، وتشعر أنه يمثل إجابتك، (مثلا إذا كانت قناعتك متوافقة بدرجة كبيرة ضع إشارة عند المربع 10 وإذا كانت قناعتك غير متوافقة بدرجة كبيرة ضع إشارة عند المربع 1).

ج- يرجى الإجابة على كافة القيم، علما ان النتائج هي لأغراض البحث العلمي وتحقيق أهداف الدراسة فقط.

القيمة	القيم الايجابية التي من الضروري توفرها في المنظمة										مدى وجود هذه القيم في المنظمة										درجة اهمية هذه القيم										درجة العمل على تنميتها في المنظمة									
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
الابداع																																								
التعاون																																								
المساواة																																								
العدالة																																								
الصدق																																								
الامانة																																								
الاتقان																																								
المهارة في العمل																																								
الانتماء																																								
الالتزام																																								
احترام القانون																																								
المبادرة																																								
الحرية																																								

القيمة	القيم السلبية التي يمكن ان توجد في المنظمة وتشكل خطورة عليها										مدى وجود هذه القيم في المنظمة										درجة خطورة هذه القيم										درجة العمل على مقاومتها في المنظمة									
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
الفساد																																								
الواسطة																																								
الانانية																																								
الغيبة																																								
الصراع																																								
المنافسة																																								
التسيب																																								
النفاق																																								
الكراهية																																								
الفردية																																								
التخريب																																								
الاهمال																																								
العدوانية																																								

ملحق رقم (2): استبانة اثر المنظومة القيمية على سياسات الموارد البشرية

تهدف هذه الاستبانه التعرف إلى **ممارسة المنظومة القيمية واثرها على سياسات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية: حالة دراسية**

أغدو شاكرا لكم تكرمكم بالإجابة على فقرات الاستبانة المرفقة بدقة خدمة لأهداف الدراسة، علما بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي ولتحقيق أهداف الدراسة.

شاكرا لكم حسن تعاونكم .

الباحث

حسان إبراهيم خصاونه

من أجل أغراض الدراسة، فيما يلي التعريفات الاجرائية الخاصة بها:

١ - الثقافة التنظيمية: عبارة عن منظومة القيم والمعارف والخبرات والمهارات والأدوات والمعتقدات التي يتشاركها الأفراد العاملين في المنظمة.

٢ - المنظومة القيمية: هي عبارة عن القيم الايجابية والقيم السلبية التي تؤثر على سلوكيات الأفراد وتوجهها داخل المنظمة.

٣ - القيم الايجابية: هي التي تتحدث عما يجب أن يكون في داخل المنظمة وتم حصررها في الدراسة بالقيم التالية (العدالة، التعاون والالتزام).

٤ - القيم السلبية: هي التي تتحدث عما يجب أن لا يكون في داخل المنظمة وتم حصرها في الدراسة بالقيم التالية (الفساد، الواسطة والفردية).

٥ - الاستقطاب والاختيار والتعيين: هي تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة بحسب المعايير القيمية والفنية التي يتم اعتمادها.

٦ - تقييم آداء العاملين: هي العملية التي يتم بموجبها تحديد كيفية أداء العاملين لأعمالهم مقارنة بالمعايير والأهداف الموضوعة.

٧ - الحوافز: هي الوسائل المختلفة التي يتم استخدامها، لحث العاملين وتشجيعهم على تطوير علاقاتهم و تحسين أدائهم في المنظمة.

- **البيانات الشخصية**

- الجنس :

☐ ذكر ☐ أنثى

- المستوى التعليمي :

☐ ثانوية عامة ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى

- المستوى الاداري :

☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى ☐ إدارة تنفيذية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	العدالة					
1	تطبق المنظمة سياسات عادلة في تعاملها مع موظفيها					
2	تحرص المنظمة على تحقيق العدالة في علاقتها مع زبائنها					
3	يخضع العاملون في مختلف المستويات الادارية للأنظمة والتعليمات دون تمييز					
4	تعكس المسميات الوظيفية بصورة عادلة المهام والواجبات المتعلقة بكل وظيفة					
5	تشكل العدالة جزءاً أساسيا من رؤية المنظمة					
	التعاون					
6	تحرص المنظمة على تعزيز مفهوم التعاون على مستوى الوحدات الادارية					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7	تحرص المنظمة على تشجيع العمل الجماعي					
8	تتبنى المنظمة قيمة التعاون كقيمة جوهرية في كل علاقاتها					
9	تحرص المنظمة على تعزيز قيمة التعاون على مستوى الوحدات الفنية					
10	يحرص العاملون على قيمة التعاون في حل مشكلاتهم المهنية داخل المنظمة					
11	يساعد العمل التعاوني على تحقيق النتائج التي تهدف المنظمة إليها					
الالتزام						
12	تحرص المنظمة علة تعزيز الالتزام على مستوى جميع الوحدات الادارية					
13	تحرص المنظمة على تعزيز الالتزام على مستوى جميع الوحدات الفنية					
14	تتبنى المنظمة قيمة الالتزام باعتبارها قيمة جوهرية على مستوى جميع العاملين فيها					
15	يعبر العاملون في المنظمة عن التزامهم بقيم المنظمة المختلفة					
16	يعبر العاملون في المنظمة عن التزامهم بأهدافها المختلفة					
17	يساعد الالتزام في المنظمة على تحقيق النتائج التي تهدف إليها					
الفساد						
18	يعطي العاملون الأولوية لتحقيق مصالح الرؤساء الشخصية					
19	تمثل قيمة الفساد إحدى العوامل الهامة التي تحدد قدرة المنظمة على تحقيق رسالتها					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					يتم اتخاذ بعض القرارات في المنظمة بما يخدم مصالح خاصة لبعض العاملين	20
					يتم تعديل السياسات داخل المنظمة وفقا لرغبات المتنفذين فيها	21
					تتسم الاجراءات المتبعة في المنظمة بعدم الموضوعية بما ينسجم مع مصالح البعض داخلها	22
					يراعي العاملون في سلوكياتهم داخل المنظمة رغبات ومصالح أصحاب النفوذ	23
					لا تحرص سلطة المنظمة على محاربة الفساد فيها	24
					الواسطة	
					يمارس العاملون في المنظمة أسلوب الواسطة في معظم تعاملاتهم	25
					تلعب الواسطة دورا أساسيا على مستوى الوحدات الادارية في المنظمة	26
					تلعب الواسطة دورا أساسيا لى مستوى الوحدات الفنية في المنظمة	27
					تلعب الواسطة دورا أساسيا في التعامل مع عملاء المنظمة	28
					الفردية	
					يقوم العاملون بحل المشاكل التي تواجههم في العمل بشكل فردي	29
					تعتمد الشركة على اسلوب القرار الفردي	30

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
31	تمجد المنظمة الروح الفردية في جميع علاقات العمل					
32	تتسم العلاقات بين العاملين بالمنافسة القوية					
33	تمثل الروح الفردية أساس إخفاق فرق العمل داخل المنظمة					
	سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين					
34	تقوم المنظمة بتطوير الوسائل اللازمة لاختيار العاملين بشكل مستمر					
35	يتم تحديد مصادر الاختيار بما يتناسب مع أهداف المنظمة					
36	تعتمد المنظمة على سياسة الاستقطاب المباشرة لجذب الكفاءات المميزة					
37	يتم الاختيار بناء على الاختبارات التنافسية بين المتقدمين للوظائف الفنية					
38	يؤدي الاختيار السليم في المنظمة إلى رفع كفاءة أداء المنظمة بشكل عام					
39	تلجأ المنظمة إلى المصادر الداخلية لتعبئة بعض شواغر الوظائف المختلفة					
40	يوجد لدى المنظمة سياسات محددة للاختيار					
41	تحرص المنظمة على اعتماد الشفافية في ممارستها لاختيار العاملين					
42	يتم الاختيار بناء على مقابلات موضوعية للمرشحين للوظائف الادارية					
	سياسة تقييم الآداء					
43	تعتمد المنظمة سياسات موضوعية لتقييم آداء العاملين					
44	تعتمد المنظمة أسلوب تسجيل الوقائع المباشرة في إجراءات التقييم					
45	يتلقى الموظف تغذية راجعة عن أدائه وبشكل دوري من قبل رؤسائه					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
46	تتم مشاركة الموظفين أنفسهم في عملية التقييم التي يخضعون لها					
47	تعتمد المنظمة أسلوب التقييم العلني					
48	تختلف معايير التقييم باختلاف المستويات الادارية					
49	تختلف معايير التقييم باختلاف نوعية الوظائف (إدارية أو فنية)					
	سياسة التحفيز					
50	يوجد لدى المنظمة سياسة تحفيز واضحة					
51	يوجد رضا عام لدى الموظفين على سياسة التحفيز					
52	تعتبر الحوافز اداة لجذب الموظفين المتميزين واصحاب الكفاءات					
53	تتوافق سياسة التحفيز مع رؤية المنظمة الاستراتيجية					
54	تجمع المنظمة بين أسلوب التحفيز الايجابي والسلبي					
55	تقدم المنظمة الحوافز تبعا لمستوى آداء العاملين					
56	يوجد اسس وآلية واضحة لمنح الحوافز في المنظمة					
57	تقدم المنظمة الحوافز للمبادرات الابداعية					
58	تستخدم الحوافز كأداة للحفاظ على العاملين المميزين					

ملحق رقم (3)

قائمة محكمي اداة الدراسة

الاسم	الرتبة	الجامعة
الأستاذ الدكتور موسى سلامه اللوزي	أستاذ	الجامعة الأردنية
الأستاذ الدكتور ماجد محمد الفرا	أستاذ	الجامعة الاسلامية – غزة
الدكتور زهير عبد الكريم الكايد	أستاذ مشارك	جامعة العلوم الاسلامية العالمية
الدكتور محمد الحلالمة	أستاذ مشارك	جامعة البلقاء التطبيقية
الدكتور فالح عبد القادر الحوري	أستاذ مشارك	كلية الشرطة– الامارات العربية المتحدة
الدكتور حسن محمد العيسى	أستاذ مساعد	جامعة اليرموك
الدكتورعلي محمد المستريحي	أستاذ مساعد	جامعة اليرموك
الدكتور بدر يوسف عبيدات	أستاذ مساعد	الجامعة الأردنية
الدكتور رامي محمد طبيشات	أستاذ مساعد	جامعة اليرموك